全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

WARREN BUFFETT

[美] 罗伯特·P. 迈尔斯 著

投资大师

沃伦·巴菲特的管理奥秘


万卷出版公司 辽宁人民出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

WARREN BUFFETT

投资大师 沃伦·巴菲特

的管理奥秘

[美] 罗伯特·P·迈尔斯 著

许林海 译

万卷出版公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

© 迈尔斯著；许林海译 2002

图书在版编目（CIP）数据

投资大师沃伦·巴菲特的管理奥秘/〔美〕迈尔斯著；许林海译.
—沈阳：辽宁人民出版社，2003.1
书名原文：The Warren Buffett CEO: Secrets From the Berkshire Hathaway Manager
ISBN 7-205-05484-2

Ⅰ.投… Ⅱ.①迈…②许… Ⅲ.投资公司—企业管理—经验—美国
Ⅳ.F837.123

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第101716号

The Warren Buffett CEO: Secrets From the Berkshire Hathaway Managers
by Robert P. Miles
Simplified Chinese Copyright © 2002 by Liaoning People's Publishing House
Authorized translation from the English language edition published
by John Wiley & Sons, Inc.
All Rights Reserved.

出版发行：万卷出版公司 辽宁人民出版社
(地址：沈阳市和平区十一纬路25号 邮编：110003)
印 刷 者：沈阳市北陵印刷厂印刷
经 销 者：全国新华书店
幅面尺寸：151mm×227mm
字 数：275千字
印 张：29.25
插 页：8
责任编辑：张 艳 栾 奕
装帧设计：刘萍萍
责任校对：刘 衡
版式设计：王珏菲
定 价：39.80元

联系电话：024-23284454 23284451
邮购热线：024-23284453
传 真：024-23284448
万卷财经图书投稿热线：024-23284457 23284443
E-mail：vpc@mail.lnpgc.com.cn
网 址：http://www.chinavpc.com

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

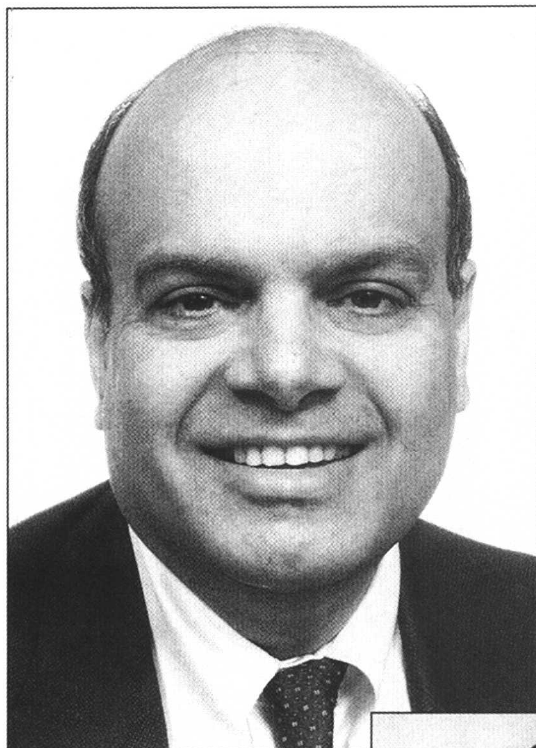


托尼·耐斯里
GEICO 保险公司



卢·辛普森
GEICO 保险公司
(迈克尔·加莫 摄)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

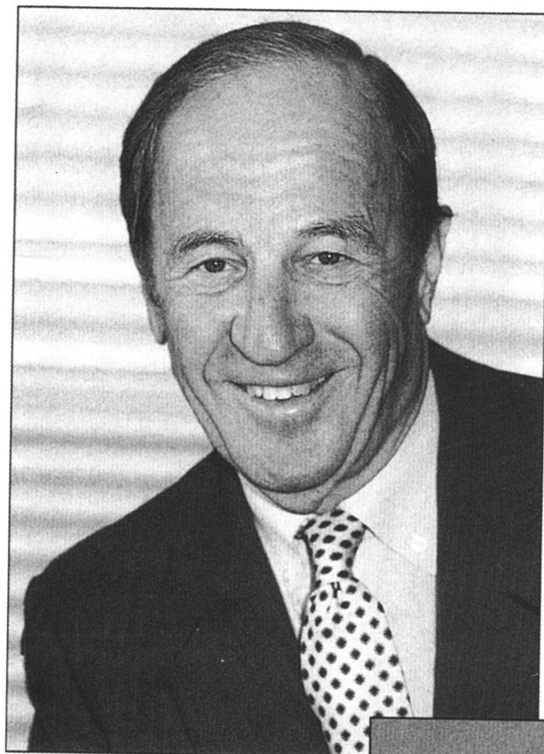


阿吉特·杰恩
伯克希尔·哈撒韦
再保险部
(由 Capital Photo 提供)



罗斯·布鲁姆金
内布拉斯加家具中心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



阿·尤里奇
国际安全飞行公司
(罗杰·里奇 摄)



里奇·萨图里
行政专机公司
(埃德·特纳 摄)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



唐・格雷厄姆
《华盛顿邮报》



埃文・布鲁姆金
内布拉斯加家具中心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

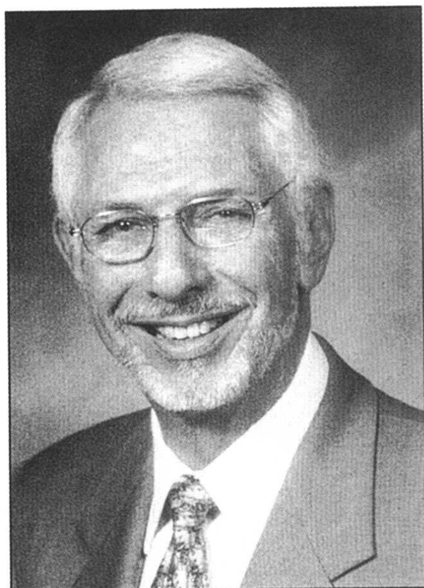


弗兰克·罗尼
H·H·布朗鞋业
(杰伊·瑞佐 摄)



比尔·蔡尔德
R·C·威利
家居用品公司
(布伦特·坎宁安 摄)

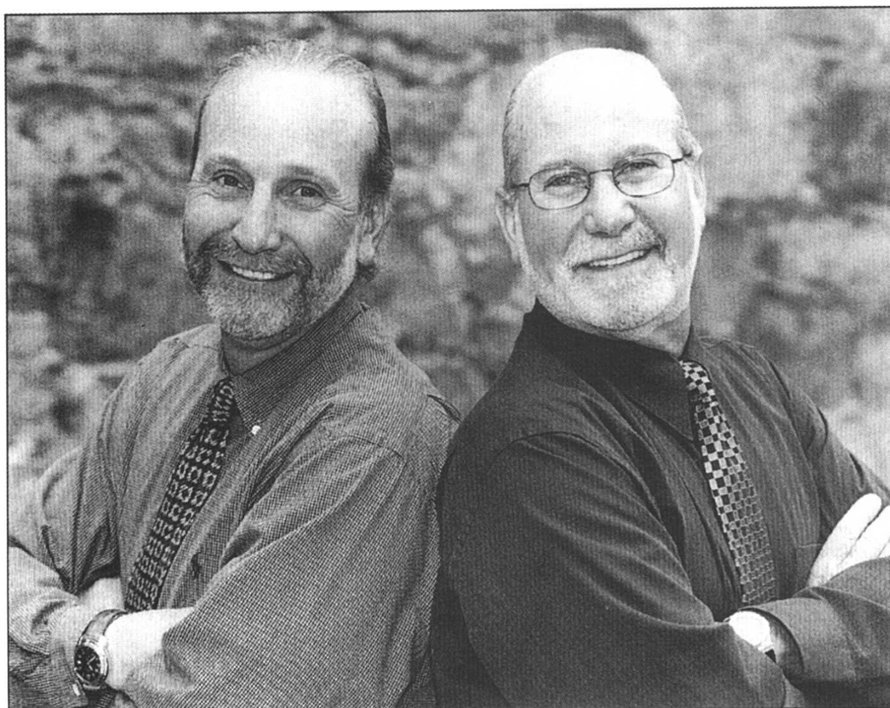
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



麦尔文·沃尔夫 繁星家具公司
(由 Alexander's of Houston 提供)

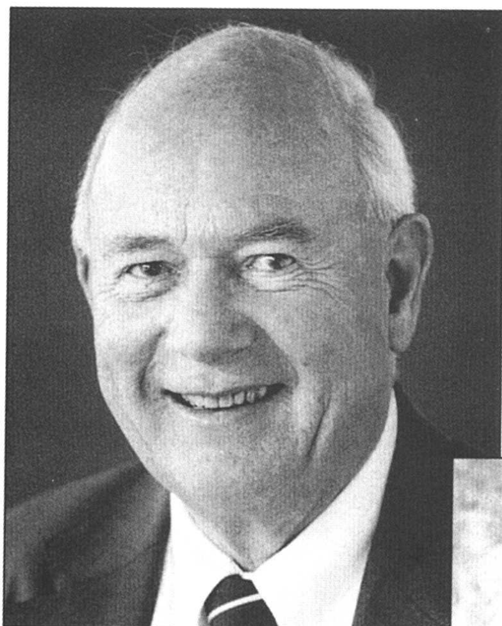


斯坦·李普西 《布法罗新闻》
(由 Westoff Studio 提供)

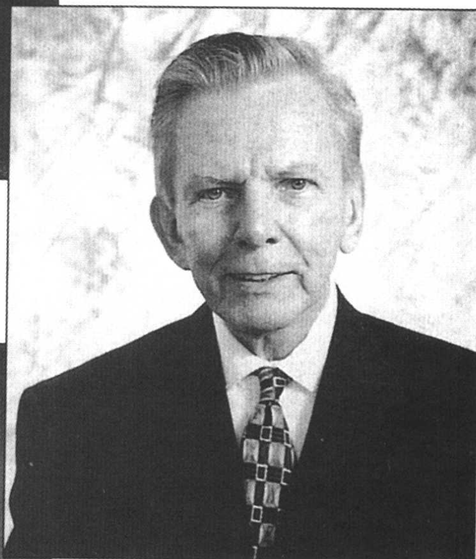


艾略特和巴里·塔特尔曼 乔丹家具公司(琳达·霍尔特 摄)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



查克·哈金斯
西伊士糖果公司
(富兰克林·艾弗里 摄)

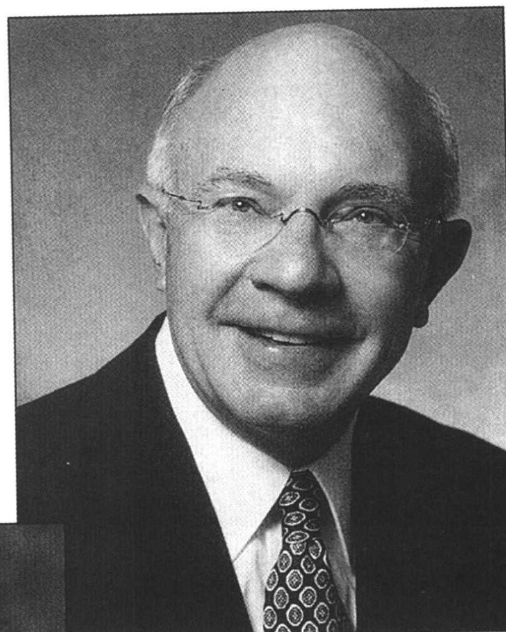


拉尔夫·斯希
斯科特·费兹公司

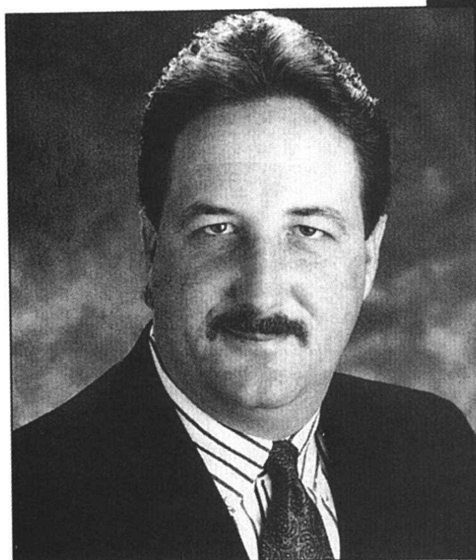


苏珊·雅克
博斯姆珠宝精品公司
(由 Regency Photo 提供)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



杰夫·考曼特
海尔兹伯格钻石公司
(大卫·瑞弗 摄)



兰迪·沃森
贾斯廷·布兰兹公司



哈罗德·梅尔顿
埃克米建筑公司
(布瑞特·斯托克斯 摄)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前 言

检验团队的才能与原则，是看能否长期保持良好的成绩。我终于有幸成为内布拉斯加大学橄榄球队的一员，该队创造了连续39个赛季获胜的奇迹，其中32个赛季中赢了9场以上并进入最后决赛；获得了5个全国冠军和无数比赛冠军。

我确信体育和商业有共同之处。内布拉斯加大学橄榄球队成功的秘诀同样是伯克希尔·哈撒韦公司成功的秘诀。该公司一直长盛不衰，我的朋友沃伦·巴菲特所制订的政策就是这个长盛不衰的成功故事的中心。

没人能比他更知人善任，他的成功也正是善用人才而不是善用公司。他忠于他的总经理们，同样，总经理们也忠于他。

忠诚是伯克希尔· 哈撒韦成功的标志，同样也是内布拉斯加球队成功的主要原因。1962—1973年间的主教练鲍勃·德韦尼（Bob Devaney）定下了这种忠诚规则。因而鲍勃早期就取得了成功。1968年，球队招募了一些助理教练，鲍勃让他们知道，球队是一个整体，如果一个教练离开了，整个教练组都会离开。这种忠诚多年以来一直保持着并且是球队取得持久成功的首要因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴菲特买下公司的同时也保留公司的管理层——这在今天并不多见。当然，他会选择那些他信任的人，并让他们和从前一样继续运作公司。CEO们负责公司的全部事务，沃伦则在一旁给予他们鼓励。

对于助理教练们，我发现重要的是要给每个教练委以重任，只要他们的想法是在球队的原则之内，就让他们实施自己的想法。事无巨细的管理用在助理教练们身上是行不通的；同样，沃伦在管理他的经理们时也遵循这个原则。

由于伯克希尔已经成为了一个精英团队，巴菲特既不想用他的经理来交换什么人，也从未失去任何一位顶尖经理。这个卓越的团队会一直工作下去，因为巴菲特希望如此——他不想让他们退休。

内布拉斯加的教练组的情况也是一样的。一位助理教练被聘在球队里的平均期限是15年，而在多数大学球队助理教练在一个位置上平均只能是3年。在接近40年的时间里，内布拉斯加大学仅用过三位主教练。多数大学频繁地更换教练，既打乱了球队征募新人的节奏，也打断了队员们之间的合作和比赛经验的积累，其结果通常事与愿违。同样，这种情况在商界也屡见不鲜；但是，沃伦·巴菲特显然不是这样。他的CEO们不必天天向奥马哈打电话，也不必每星期向他提交什么报告。他们能够集中精力管理公司。当然，他们也会定期与沃伦交流，但这不是必须要做的。

几年前沃伦解决公司危机的一个小插曲最能体现他的管理风格。该公司解雇了两名高层经理后，董事会指定沃伦挑选新的CEO。沃伦必须马上做出决定。他没有用简历、学历或者是推荐信来挑选，而是从候选人的性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格因素来选出合适的人，他挑选的是他认为优秀的人选。事实上，沃伦在商界的成功很大程度上归功于他对经理们性格的判断能力，以及他把性格的判断置于辉煌的简历之上。

随着时间的推移，我在选人时同样遵循这样的原则。我把性格因素放在首位，因此经常是雇用了经验少、资历浅的新人。如果我相信他们，如果他们努力工作，并且确实在乎交给他们工作的人，他们就能学到想知道的任何东西。正如沃伦所说的，性格是重要的。

完全照搬伯克希尔·哈撒韦的成功模式是不可能的，但毫无疑问，人们可以从沃伦·巴菲特和他的CEO们的管理风格中学到很多东西。本书从一个局内人的角度揭示了这些经理们的世界——他们的工作，与沃伦相处的经历，以及更多——并且还揭示了奥马哈分校球队的独特机制，既包括人也包括公司。

汤姆·奥斯本（Tom Osborne）
美国国会议员
内布拉斯加橄榄球队主教练（1973—1997年）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

序

本书写作的初衷其实非常简单。在我完成第一本书《拥有世界最伟大投资的101个理由：沃伦·巴菲特的伯克希尔·哈撒韦公司》之后，我写信给沃伦·巴菲特，他回信写道："一定要让查理（副董事长查理·蒙格）和我们的执行经理们得到他们应得的"，"写我的东西已经够多的了，真正的伯克希尔故事属于执行经理们，真是愚蠢。"

实际上他并没有说"愚蠢"，他这样优秀的激励者和外交家是不会说这个词的。因此，我抓到了他的真正含义。随后，我给巴菲特指定的投资业务继任人卢·辛普森（Lou Simpson）打电话，令我沮丧的是他的秘书说辛普森从不安排会见。不料，辛普森回了电话，并答应和他的助手汤姆·班克罗夫特（Tom Bancroft）一起与我共进早餐。那次见面成了我日后飞往世界各地去会见伯克希尔的CEO们美好旅程的开始。

本书不是《如何像巴菲特一样投资》那样的大部头书，而是介绍运作巴菲特所投资的公司的经理们。当你阅读这些章节时，你会看到不同的家庭和一些有趣与成功事业的开始。你还会看到一些最受推崇的CEO们的管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理和投资方略。

沃伦并没有资助本书的撰写，但他写信告诉我他将让经理们自己决定是否与我会面。他在信中写道："他们的时间是自己的。我希望读到关于和经理们会面的书，那将是一本有趣的书。经理们是令人着迷的企业家，每个人的经历都具有激励和教育意义。他们的各种风格会吸引那些想从"一个模式"培养出的工商管理硕士中挑选经理的公司的目光。"

后来，在庆祝他70岁生日的午宴上，沃伦说他很喜欢与卢·辛普森会面的文稿（出于礼节，我发给了他），但他又说，不要再提前给他会面文稿了，他不想从任何角度影响这本书。

沃伦并没有鼓励或是阻止经理们与我会谈，但我有理由相信多数经理给沃伦打过电话询问他的看法。如果沃伦不同意的话，他们还会和我见面会谈吗？可能不会。沃伦确实说过他希望读到这本书，尽管如此，他和副董事长查理还是拒绝了和我的会谈。我的会谈是空前的，但是，伯克希尔的几个下属公司，包括DQ冰淇淋连锁店（Dairy Queen），戴克斯特鞋业（Dexter Shoes），中部美国公司（MidAmerican），国家赔偿公司（National Indemnity）和通用再保险公司（General Reinsurance）的CEO，还是拒绝了我的请求。

多数经理在谈到他们自己的时候都显得很不自在，但都很乐意谈论他们的事业。家族经理们和创建者们都有过人的经历，也愿意让人们知道他们的故事。非家族的职业继任者们则不愿让他们自己和他们在公司的角色引起人们的注意。

我应该在这里做出声明。我是伯克希尔·哈撒韦公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司的股东，我也承认是该公司及其管理团队的崇拜者；我从未在金融业工作过，也没有为金融媒体工作过。我是一个训练有素的商人和热心的作家。另外，本书也不是伯克希尔的“官方”作品，我没有拿过任何与伯克希尔相关的公司的一分钱。所有与文稿相关的费用，包括飞机票、住宿、租车和文本费用，都是我自己花的钱。

我也确实接受了不少经理们的礼物：早午晚餐、一次家庭烤肉、一次电视露面、书籍、资料、高尔夫球、一件衬衫、一顶球帽、行李签和一次模拟飞行。

一些读者可能会嫉妒我能接近巴菲特的执行经理团队，可我要提醒的是，与20位巴菲特的CEO们见面所花的钱差不多可以买10股伯克希尔的股票——还是在你要有时间，经理们也愿意见你的前提下。另外，你还要花能够买下20股伯克希尔股票的钱做必要的研究工作。你会花上大半年的时间审阅1500页的草稿，然后从另外1500页的研究文稿中认真筛选以达到出版商400页的要求。

作为紧张有时甚至是令人疲惫的撰写准备的一部分，我乘坐了10次航班，一次火车，数不清的公共汽车，我驾车行驶超过了1600千米，到过15个城市。我花了无数个小时进行电话采访，并且几乎天天拜访图书馆。

除了想写出一本能吸引尽可能多的读者的书，我还感到了另外的压力，那就是巴菲特的CEO们也要喜欢读这本书。实际上，他们彼此并不了解。每个CEO都想知道别的执行官的情况和他们共同的沃伦感兴趣的特点。

沃伦说过，如果他发生什么不幸，他已经从现有的团队中选定了一个接替他掌管公司运作的人。经理团队

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中的一个将是下一任总CEO，所以我一直想知道伯克希尔的继任计划。没人告诉我谁将替代巴菲特，但通过我与每一位CEO的相处，我已经能够做出有根据的猜测。

每位执行经理都对伯克希尔的文化和独特的管理方针做出了自己的诠释。就我来说，我想不出为什么别的公司不效仿伯克希尔的购并战略，即像买股票一样买下公司，却不干涉管理方式。伯克希尔是属于梅恩街的，不是属于华尔街的。

巴菲特管理他的CEO们和管理股票买卖如出一辙。他仔细挑选他的CEO并且从不因为自己是老板让他们做这做那。他忠于他的CEO们，同样CEO们也以忠诚作为回报。在能够留住CEO这点上，其他的财富500强公司的老总们没有人能和巴菲特相比。

我还发现，巴菲特作为一个经理人同作为一个投资人一样优秀。伯克希尔购买的首先是人，其次才是公司。如果巴菲特对公司的CEO不信任的话，他就不会购买这个公司。他通过正确的投资实现正确的管理。巴菲特是以一个投资人闻名于世的，而实际上他作为管理者同样具有天分。

后来，我问沃伦·巴菲特为什么其他公司没有效仿伯克希尔的文化。我原以为他会说那是因为买家和新的CEO需要互相协调，而且将自己的文化加到新公司及其管理方式上会感到压力。

他却解释说，他建立起来的这样的企业文化是因为他在年轻时（34岁）接管了一家小公司，还因为他可以不必在65岁退休，有足够的时间积蓄力量。多数CEO会在很短的时间里接受一种文化并把自己的想法实施于公司当中。另外，通常公司的规模都很大，因而执行官

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们不愿再去改变，尽管他们往往有更好的管理办法。这是我的主要管理发现之一。

我的得意发现之一是巴菲特的CEO们都有一种“回报”精神。他们的宽宏大度令人称道，值得全世界的职业经理人学习。

沃伦是对的。伯克希尔又超越了沃伦·巴菲特。真实的故事与这著名的商人和投资家背后的管理团队密切相关。

罗伯特·P·迈尔斯

美国佛罗里达州，坦帕

2001年9月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谢　辞

写作本书的最初想法实际上来自于沃伦·巴菲特给我的一封回信，他在信中说真正的伯克希尔·哈撒韦公司的故事属于所有的运作公司的经理们。我首先要感谢他的这种想法，感谢他创造出这个讲不完的公司故事，也感谢他默许了他的CEO们自由地谈论，而不必事先审阅我提出的问题。

我还要感谢巴菲特的合伙人，伯克希尔的副董事长查理·蒙格。他的言谈话语充满了智慧，而且，他没有从任何角度去影响本书的写作。

卢·辛普森是第一个和我会面的人，正是从他那里开始了本书的写作历程。通常情况之下，他不和任何人会面，因此，我尤其感谢他为我所付出的时间和他敏锐的洞察力。

按照会面的顺序，我在这里感谢每一位沃伦·巴菲特的CEO：卢·辛普森（他的助手汤姆·班克罗夫特），阿·尤里奇，托尼·耐斯里，拉尔夫·斯希（斯希的继任者肯·斯密尔斯伯格），斯坦·李普西，阿吉特·杰恩，艾略特·塔特尔曼和巴里·塔特尔曼，弗兰克·罗尼，苏珊·雅克，埃文·布鲁姆金，比尔·蔡尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

德，哈罗德·梅尔顿，兰迪·沃森，麦尔文·沃尔夫，杰夫·考曼特，查克·哈金斯，唐·格雷厄姆和里奇·萨图里。

各位CEO的助手们从各个方面给予了我巨大的帮助，其中包括安排约会，说明，材料的准备，文稿校对，通讯，电子邮件，拍摄和文稿复查。这些助手们为公司服务的年限加在一起达到了307年（平均每人是15年），他们比别人更了解各自的公司和各自的经理。按照服务年限的顺序，他们是（括号内是他们的CEO）：弗罗拉·加西亚，33年（尤里奇）；琳达·史蒂恩沃德，32年（耐斯里）；黛比·博斯奈克，27年（巴菲特）；帕姆·戈赞斯基，26年（格雷厄姆）；克瑞斯·休斯，24年（斯希）；谢瑞·本德，17年（沃尔夫）；玛西亚·加纳，16年（蔡尔德）；巴巴拉·尤本斯克，15年半（李普西）；卡丽·伯曼，15年（梅尔顿）；约瑟芬·菲拉，14年（罗尼）；温迪·本诺汉，12年（格雷厄姆）；伊迪斯·迪桑斯，12年（斯密尔伯格）；巴巴拉·帕尔马，11年（辛普森）；南希·伯纳德，10年（哈金斯）；朱迪·罗宾逊，9年（考曼特）；苏珊·格拉克，9年（布鲁姆金）；卡伦·本森，8年（雅克）；丽莎·兰克斯，7年（沃森）；希瑟·科普拉斯，5年（塔特尔曼）；卡罗尔·伯里奇，3年（萨图里）；贝弗莉·沃德，1年（杰恩）。

伯克希尔董事会成员之一、最初的伯克希尔纺织厂家族的第三代成员马尔科姆·金·崔斯和他的助手史泰西·康维利，对我能够更好地了解公司给予了巨大的帮助。塞克广播公司的前CEO约翰·罗奇和他的助手及30年的合伙人卢·安·布雷洛克与我进行了会谈并提供

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了很多有关购并的内部资料，使得我与“新来者”的会谈容易了很多。

我感谢保罗·阿诺德，他破例与我进行了面谈。另外，我既要感谢那些本书中没有包括的巴菲特CEO们，还要向他们表示歉意。我还要向下列巴菲特CEO们表示感谢，正是他们的来信使我得以完成巴菲特CEO的经理人结构表：泰瑞·帕波（精密钢铁公司），埃德和乔恩·布里奇（本·布里奇珠宝公司），大卫·索科尔（美国中部能源公司），布拉德·金斯特勒（Fechheimer公司），罗恩·弗格森（通用再保险公司），唐·塔勒（Kansas Bankers Surety公司）和国家赔偿公司的CEO唐·沃斯特。

感谢安全飞行公司的布鲁斯·惠特曼，吉姆·沃，汤姆·埃弗，罗格·里奇尔和汤姆·马哈尼，为我提供了一次惊险的三引擎飞机的模拟飞行；感谢联合航空公司的机长吉特·达比为我提供了飞行员规则和他精心积累了三年的模拟飞行资料；感谢那些献身于奥比斯项目（Project Orbis）当中的人们，凯西·斯班恩，梅勒妮·布兰德斯蒂恩和克里斯汀·莱克斯。

感谢比尔·蔡尔德一家人，尤其是帕特，他欢迎我到他们家做客并为我提供了一次丰盛的老式室外烤肉；感谢露西·斯希，她在拉尔夫退休之后成了他的秘书。

感谢戴乌·哈维和他的职员们，包括鲍勃·凯姆，莱尔·戴得曼，丹·迪亚斯和约翰尼·伍兹，他们每年为股东们举办一次西伊士糖果公司的“巧克力之旅”，我们每个人离开的时候都得到了几盒巧克力，而且，我们现在已经迷上了他们的产品！

感谢位于哥伦布的NetJets指挥中心的理查德·史密

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯和贝丝·安·戈特勒，他们为我安排了一顿迎接国王一般的午宴并带领我参观了行政专机公司的先进设备。只要简单地参观一下这个世界一流的公司，任何客人都会成为该公司的顾客。

感谢沃伦·巴菲特的在线牌友莎伦·奥斯伯格，乔丹家具公司的经理史蒂芬·盖斯金和摩根·斯坦利保险公司的分析师艾丽斯·薛罗德。

一本好书的完成需要大量的研究工作，因此，我要感谢坦帕大学图书馆的主任马琳·帕斯和她的职员们给我的研究工作提供的巨大帮助。每一次我来到她的图书馆，我都能得到职员们随时随地的帮助，为我提供在线资料和各类我需要的研究资料。

任何一本书从酝酿到完成都是一个团队努力工作的结果。正如本书中的各位 CEO 一样，某一个人可能得到了赞扬，但是成就来自于团队的努力工作。任何一本书的完成都需要一个有远见的、能够理解作者意图的出版人；作家珍妮特·罗尔和威利公司的代理人蒂姆·汉德把我介绍给了出版人琼·奥尼尔和约翰·威利父子公司的编辑黛布拉·英格兰德。如果我需要任何有关巴菲特、投资或管理方面的书籍，只需要给黛布拉打个电话。她有一种能够让她的作者充分发挥的天才般的能力。她的女儿艾丽斯说，在家里，黛布拉远远超越了一个母亲；我要说，在工作上，她远远超越了一个编辑。

感谢其他的威利公司的职业团队成员：P·J·坎贝尔，泰斯·伍兹，格雷格·弗雷德曼，罗宾·菲克特和玛丽·丹尼尔露。

每一个作者还需要一位文学代理人。阿尔塔尔文学代理中心（Altair Literary Agency）的安德里亚·帕德斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

基就是一位优秀的代理人。她认真地指导我出版的各项事宜，并且，从客户的最大利益出发，在不损害出版商和作者微妙关系的前提下，仔细地商讨合同的各项条款。

每一位作者还需要一位助手，特别是在编辑 1500 页会面文稿和另外 1500 页研究资料的时候。罗伯·凯普林仔细地把这 3000 页的内容编辑到了 300 页，能让读者更容易地、充满乐趣地去读这本书。罗伯是一个天才的作者、编辑，能够果断地做出决定。他在处理这类书籍的时候，拥有一种与生俱来的能力。

多数作者在写作的过程中没有得到读者的检验，但我却有一位最好的书籍顾问，他就是坦帕的律师维尔·哈瑞尔，我的股东朋友。他仔细阅读了每个章节，坦白地提出了他的见解。一些重要的改写都是维尔的建议，他还建议我改变了向每位经理提问的顺序。增加了一章关于布鲁姆金夫人的内容作为巴菲特 CEO 的典型就是他的主意。作为每周一次的午餐的回报，我得到的是信任和一种代理人与客户之间的优先购买权；一位有趣的股东；语法和句子结构的校订；一位读者的意见和反馈，知晓我表达的概念是否正确的能力；一位口头和书面沟通的天才；投资知识；伯克希尔历史；一位股票分析师；一位管理专家和一个朋友。

史蒂夫·赖默帮助我草拟了最初的会面应提的问题并且对本书提出了自己的看法。我还要感谢埃里克·巴兰佐德，莱尔·麦金托什，莱斯利·特维克斯，乔安·弗洛伊德，马克·福斯特，克里斯汀·杰伯，里奇·洛克伍德，吉姆·钟，西里娜·马瑞杰，肯·罗伯茨，汤姆·朱基尔，本·基顿和李·巴卡尼。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

向伯克希尔历史的专家、不知疲倦的作家安迪·基尔帕特里克致以深深的谢意，他把自己的一生都贡献给了编写伯克希尔·哈撒韦的历史，自己出版了《永远的价值：沃伦·巴菲特的故事》。由于他拒绝编写伯克希尔公司两年一辑的编年史，这使得其他的巴菲特的作家们不得不扛起他的1100页的“庞然大物”，并奉之为“伯克希尔百科全书”。

感谢奥马哈的书商吉姆·罗斯和帕格·哈克。对内布拉斯加大学奥马哈分校教授劳拉·比尔和郭维玉提供的支持和鼓励表示深深的谢意。感谢安迪·卡塞尔和琳达·奥布瑞给我提供了与布鲁姆金夫人的会面文稿。感谢PBS晚间商业报道的杰克·卡恩。

在完成本书的漫长历程当中，来自约翰·泽曼诺维奇的鼓励一直伴随着我。他在没有看过本书一眼的情况之下，就大胆并热切地预测本书必将畅销。感谢约翰·鲍姆对我的巨大鼓励。

感谢韦特·瓦纳梅克的友谊和支持。感谢珍妮特·怀特，感谢她在一位作家生活的起起伏伏的过程当中所具有的耐心、提供的睿智建议和给我的情感支持。

非常感谢这位激励我的、成长当中的CEO玛丽·贝斯，她是这世界上最好的女儿。

罗伯特·P·迈尔斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目 录

前 言

序

谢 辞

第一部分 沃伦·巴菲特的 CEO 团队……1

第一章 沃伦·巴菲特领导的 CEO……3

第二章 沃伦·巴菲特对 CEO 的选择……10

第二部分 伯克希尔·哈撒韦公司的资金来源——保险公司……27

第三章 管理人——托尼·耐斯里 GEICO 保险公司……29

第四章 后备资金分配人——卢·辛普森 GEICO 保险公司……49

第五章 意外事故经理——阿吉特·杰恩 伯克希尔再保险部……71

第三部分 伯克希尔·哈撒韦公司的开创者们……89

第六章 天生的专家——罗斯·布鲁姆金 内布拉斯加家具中心（NFM）……91

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章 幻想家——阿·尤里奇

国际安全飞行公司……107

第八章 改革家——里奇·萨图里

行政专机公司……126

第四部分 伯克希尔的 CEO 大家庭

——第二代和第三代……147

第九章 追随者——唐·格雷厄姆

《华盛顿邮报》……149

第十章 第三代家族继任者——埃文·布鲁姆金

内布拉斯加家具中心(NFM)……166

第十一章 退休经理——弗兰克·罗尼

H·H·布朗鞋业……180

第十二章 原则经理——比尔·蔡尔德

R·C·威利家居用品公司……193

第十三章 生活的参与者——麦尔文·沃尔夫

繁星家具公司……212

第十四章 为顾客提供购物快乐的人——艾略特和巴里·塔特尔曼

乔丹家具公司……228

第五部分 伯克希尔·哈撒韦公司 CEO 的继任者——职业经理人……249

第十五章 逆转经理——斯坦·李普西

《布法罗新闻》……251

第十六章 忠诚之士——查克·哈金斯

西伊士糖果公司……270

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十七章 职业经理——拉尔夫·斯希
斯科特·费兹公司 …… 285
第十八章 任命的经理——苏珊·雅克
博斯姆珠宝精品公司 …… 301
第十九章 杰出的零售商——杰夫·考曼特
海尔兹伯格钻石公司 …… 319
第二十章 新生力量—兰迪·沃森
贾斯廷·布兰兹公司
哈罗德·梅尔顿
埃克米建筑公司 …… 342

第六部分 结 论 …… 361
第二十一章 沃伦·巴菲特 CEO 团队的特点 …… 363
第二十二章 沃伦·巴菲特对 CEO 的界定 …… 377
第二十三章 成为沃伦·巴菲特团队 CEO 的机会 …… 384
第二十四章 沃伦·巴菲特之后的伯克希尔·哈
撒韦公司 …… 389

附录一 …… 403
附录二 …… 405
附录三 …… 410
附录四 …… 413
注 释 …… 416
索 引 …… 431

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一部分

沃伦·巴菲特的 CEO 团队

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章

沃伦·巴菲特领导的 CEO

伯克希尔·哈撒韦公司的总设计师和 CEO 沃伦·巴菲特得到了无数的赞美之词，但是，如果你想要真正了解这个公司，你就还要知晓这个巨大公司里的所有的幕后执行经理们。已经有几十本书描述了这位最著名的投资人，但是迄今为止还没有一本书深入挖掘沃伦·巴菲特的管理团队及其独特的文化。通过对那些管理着伯克希尔·哈撒韦子公司的 CEO 们的描述，本书试图捕捉到该公司的本质东西。

伯克希尔·哈撒韦公司（纽约证交所代码：BRKA）是一个著名的公司，其引人注目之处在于它拥有像可口可乐（8%）、吉列（9%）和美国运通（11%）这样的知名公司的股份。该公司是可口可乐的最大股东。

巴菲特的声望与财富来自于他把伯克希尔·哈撒韦公司从 1967 年的 4000 万美元运作到了今天的 400 亿美元。公司一开始是购买精选的普通股，后来则购买整个公司，其中包括 DQ 冰淇淋连锁店（冰淇淋）、本杰明·摩尔公司（油漆）、萧氏产业公司(地毯)和约翰斯·曼威尔公司（绝缘材料）。（详见附录二）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尽管本书写到了一位并非是全资子公司的CEO（《华盛顿邮报》的格雷厄姆），但全书主要介绍了全资子公司的CEO们。

这一点尤为重要，其原因有以下几方面：

★ 伯克希尔·哈撒韦公司是由这位金融和管理天才创建的投资实体，但是今天的伯克希尔公司已经远远超越了巴菲特本身。在统一的组织结构内，公司的各个部分由财务独立的经理们运作。伯克希尔公司已经拥有超过1400亿美元的资产，但并没有传统意义上的公司基础结构。

★ 尽管长期以来，沃伦·巴菲特以持有公开交易的股票而闻名，但是今天的伯克希尔·哈撒韦公司已经完全超越了一个准共同基金的内涵。不久以前，巴菲特的公司拥有90%的流动资产和10%的运作公司，那时人人都想知道巴菲特在买什么股票。现在呢?伯克希尔公司拥有的是70%的运作公司和30%的流动资产，而且正向90%的运作公司和10%的流动资产方向迈进。当伯克希尔公司还是一个小保险公司的时候（今天它已经拥有30多家的独立保险公司），巴菲特选择的是通过股票市场拥有大公司的部分股权，用以保持伯克希尔公司有足够的资金流动能力来应付保险赔偿。随着公司的成长，巴菲特购买了更多的全资公司，因为此时被迫卖掉子公司来应付保险赔偿的危险大大降低。

★ 购买普通股公司在管理上更容易犯错误。如果CEO们没能达到股东们的期望，这个新获得的公司可以很快地在市场上卖掉。相反，全部买下一个管理方式不相容的公司，想要改变它就要克服很多困难，付出很大代价。巴菲特写道：“（我们）尽量去购买一个好公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司，这个公司的经理们也要素质高、有天分，并讨人喜欢。如果我们在经理人问题上犯了错误，因为我们有能力去改变公司，事实上这倒成了好事。当然，这种好处有些像幻觉：正如婚变一样，管理的改变是痛苦费时的，而且还存在风险。”[1]在35年间，巴菲特的CEO们有些已经退休，却没有一个离开后加入到竞争对手当中去，这种记录本身就令人深思。母公司怎样选择、管理、评价、激励和指派经理们才能保证这样的献身与忠诚呢？伯克希尔有着一支精挑细选出来的经理人团队，从本质上说，他们是为身为亿万富翁的董事会成员和身为百万富翁的长期股东们辛勤工作的万级富翁。

★ 大部分CEO们能够自主地分配资金并拓展业务。伯克希尔利用它的天才般的资金分配人的调控来实现这种功能。这种独特的管理结构已经带来了巨大的投资和管理上的成功，而且已被证明是巴菲特的最精妙的文化性和结构性战略；同时，这也是CEO们很少流失的根本所在。另外，尽管不是全部，多数伯克希尔的基础公司有着稳定和不断增长的雇员队伍。除了早期的纺织企业和现今受到来自海外激烈竞争的制鞋企业外，这些公司几乎没有过大幅裁员的痛苦经历。

★ 技术——特别是因特网和它对伯克希尔公司的影响——值得深入探讨。由于巴菲特无法估量那些技术股的价值，包括“新经济”类的股票，他总是小心地远离那些技术公司。安全飞行公司则是个例外。最近的市场表现已经证明，因特网类公司要找到一个成功的发展模式有多么困难。当然，正如轮子的发明一样，因特网正在持续地降低了商务费用。对于伯克希尔公司来说，因特网帮助了GEICO保险公司和西伊士

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

> 糖果公司，但危及了世界图书公司。另外，因特网也威胁到了《布法罗新闻》和《华盛顿邮报》。因特网也间接地为 NETJETS 创造了更多的客户。巴菲特的 CEO 们探讨了技术对他们各自公司的影响。

巴菲特之后的伯克希尔公司将会是什么样子呢？尽管巴菲特还没有“退休”，他把退休定义为他死后 5 年，但股东们都想知道当巴菲特不再运作公司时公司会是什么样子。本书全面考察了伯克希尔公司和公司的经理们，尽管不能给出一个明确的答案，但是，总之他们中的一人将成为 CEO 们的 CEO。读者将会从本书中知晓这些经理们是谁，他们管理的公司和管理原则，他们如何处理本公司的继任问题以及这些公司是如何共同组成完美的伯克希尔公司。

在这些会面中揭示出的一个事实可能会令你吃惊：执行经理们对其他的伯克希尔的全资子公司知之甚少，仅仅局限于每年的董事长致股东的信和公开媒体上的内容。所以，这些执行经理们将通过阅读本书和读者们一道，在一定程度上获知其他执行经理们在干些什么。

本书中的 CEO 们几乎都是花甲之人，已经是这些百年企业的第三代掌门人了。除了其中的一位，他们都是从本公司提拔起来的，大部分 CEO 们管理着“旧经济”企业：制砖、糖果、家具、珠宝、百科全书、吸尘器、空气压缩机、报纸、制鞋和保险。

他们每个人都展现出巴菲特的那种坚定的性格：高道德水准和真诚。当巴菲特用自己的声望去拯救所罗门兄弟公司时，他对参议院的一个委员会委员说道：“如果犯了一个诚实的错误，那么我是可以谅解的，如果损害了企业的名誉，那么我不会原谅我自己。”他常说：“不要做那些不能在当地报纸头版上刊登的事情。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本书包含独家与卢·辛普森会面的内容，在资金分配方面他是巴菲特的后备人选。伯克希尔公司的人们也不知道谁会在运作公司方面接替巴菲特，但在本书中会面的一个人将会担此重任。伯克希尔公司的CEO们都是从公司内部提拔起来的，因此，未来的运作方面的CEO一定是公司的长期雇员。

巴菲特“退休”之后，他的工作将分给三个人。一个是家族成员，最有可能的是他的儿子霍华德（Howard），将会成为新的董事长，并将延续巴菲特家族的氛围、影响和文化；一位经理将执掌资金分配（购买上市公司和全资公司）；另一位将执掌整个管理团队。也就是说，伯克希尔将有一个董事长，一个资金运作执行官/总裁和一个管理执行官/总裁。

按照卢·辛普森的说法，未来的伯克希尔公司的管理结构将和现在的GEICO保险公司的管理结构十分类似（卢·辛普森是GEICO保险公司的负责资金运作的CEO和总裁，托尼·耐斯里是负责公司运作的CEO和总裁）。这一构想仅仅是描述未来可能的结构形式，并非指明谁将是那些位置的人选。

辛普森认为，自己是巴菲特的后备人选，但不会是真正的继任者。两个人的年龄差距只有6岁，因而，卢·辛普森接替巴菲特的工作是不可能的。公司内部也没有人提议让托尼·耐斯里做管理方面的继任者，但本书中关于他的内容却向股东们描绘了一个未来的情景。

伯克希尔买下别的公司之后，从未卖掉过其中任何一家公司，也没有解聘掉任何一个原有的企业家。有些已经退休了，但是，大多数人依然热爱着公司，不论是现在还是将来。

多数上市公司在经理的年龄达到65岁的时候，不论这位经理多么优秀，都会让他离开公司（比如通用电气的杰克·韦尔奇）。但每一位巴菲特的经理，如B夫人（罗斯·布鲁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

姆金），可以一直工作到104岁，然后退休。正如优秀的士兵一样，伯克希尔的管理团队允许并鼓励——甚至是倾向于——死在岗位上，可能这就是巴菲特的CEO们微笑的原因。

举例来说，沃伦不会分拆伯克希尔的股票，但是，对于已经80岁的安全飞行公司的创建者和总裁阿·尤里奇，沃伦·巴菲特会在阿·尤里奇100岁的时候把他的年龄分拆。

巴菲特的CEO们并不像传统的总经理们那样处理事务。没有与分析家们或股东们的会议，没有紧张的会见，没有扩张要求，没有运用资金的限制，也没有来自总部方面的义务。这些CEO们所获得的信任和财务自由，只有另外7家公司可以媲美。

巴菲特的CEO们能够把精力完全集中在公司内部事务和公司的长期成功之上，没有外来的干扰。经理们可以经常向总部报告，也可以不经常向总部报告，这取决于他们自己。巴菲特买下的一家公司的经理，在公司被买下的20年后才去过奥马哈。

伯克希尔公司独特的报酬体系是它的总经理制订的。巴菲特在所有的财富500强公司中，薪金是最低的，年薪10万美元且没有管理股票期权。但是，他的经理们拿的都是高额薪金，而且与他们经营的公司业绩挂钩。这种薪金方式简单明了，直接与公司的经营密切相关。

不要在这里期望轰轰烈烈的故事或是精妙的公司战略。伯克希尔的经营管理原则非常的简单：

- ★ 买下那些你想要永远拥有的好公司。
- ★ 只考虑那些能让你相信和敬佩的经理，然后慢慢地连同公司非凡的管理一起将整个公司买下。
- ★ 管理你的公司就像管理你的股票投资组合一样细心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

★ 让经理们继续做他们的事。

尽管这些 CEO 们相互之间并不了解，也都能充分表达自己的观点，但每位 CEO 在描述巴菲特本人和他的影响时却如出一辙。他们回答雷同的原因在于，这 20 个独立的 CEO 得出了相同的结论。

这是一个在一位非凡的人领导之下的精英们的故事。关于伯克希尔公司和这些 CEO 们，巴菲特在 1987 年致股东们的信中写道，“这个卓越的公司是由好上加好的公司组成的，经理们同样是好上加好。多数经理已经不需要为谋生而工作了；他们之所以出现在球场上是因为他们喜欢本垒打，这也是他们正在做的。当我读这一连串儿经理们的名字时——布鲁姆金、查克·哈金斯、斯坦·李普西和拉尔夫·斯希——我感到十分的骄傲，这种骄傲就和米勒·哈金斯在 1927 年念他的那一连串儿的名字时的骄傲是一样的。”[2]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章

沃伦·巴菲特对CEO的选择

如何才能成为一名巴菲特的CEO呢？伯克希尔·哈撒韦公司的收购过程遵循着某些公开和独特的标准。与市场上所见到的收购好公司的做法不同，无论是购买公司的部分股权还是买下全部公司，伯克希尔的方法是一样的。伯克希尔不论是自己单独收购还是合作收购，不论是购买部分股权还是全部股权，伯克希尔的方式都是一样的。

巴菲特对CEO的选择和管理与股票的选择和管理的方法是类似的。做出购买公司的决定的时候也会涉及到做出选择公司经理人的决定，如果知道不能更换公司的管理层，那么，就不应该在不考虑公司的经理的情况之下购买这个公司的股票。巴菲特和伯克希尔公司在购买整个公司的时候也是这样考虑的，如果公司的经理人不符合标准，那么，伯克希尔是不会购买这家公司的（将来也不会）。

由于伯克希尔·哈撒韦从来没有任何一位CEO离开公司到竞争对手那里，所以伯克希尔对CEO的选择非常值得研究。为了更好地了解CEO的选择过程，首先需要了解伯克希尔的购并理念、目的和方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伯克希尔·哈撒韦购并方式

巴菲特的 CEO 之一，伯克希尔全资子公司精密钢铁公司（Precision Steel Warehouse, Inc.）的总裁和 CEO 泰瑞·帕波（Terry Piper）做出了很好的总结："巴菲特先生在 1979 年买下了精密钢铁公司，那个时候公司的经理们，除了已经退休的以外，现在依然和我们一同工作。我们都愿意为巴菲特工作，我们也都为成为伯克希尔的一员感到自豪。"

"能够拿起电话和这位世界上人人都想认识、无比聪明、极其诚实的人交谈讨论，我感到自己非常幸运。他尊重每一个人，愿意聆听别人的声音；每次和他谈话，我都会学到很多东西。"[1]

伯克希尔获得 CEO 和他们的公司的方法是企业家们的梦想。几年前，巴菲特对他的方法做出了解释："伯克希尔的经理们会用一家看上去很普通的公司持续地获得超值回报。首先，经理们会把盈利在公司内部加以合理运用，多余的资金会集中到我和查理这里。然后，我们会使用这些资金增加股票的内在价值。我们的目标是购买那些我们能够了解的、拥有良好和持久内在优势的，由我们喜欢的、敬佩的和信任的经理们运作的公司的部分或全部股权。……"[2]

接着，巴菲特简要地说明了公司和 CEO 的选择过程，"如果限定了我购买公司的范围，比如仅仅是奥马哈的私人公司，那么，我首先要做的是评估每个公司的长期经营业绩；然后，再评价各个公司经营者的素质；第三，以合理的价格去买运作最好的几家公司。我当然不会以相同的股权比例买下这个城市当中所有的公司的股权。所以，为什么要在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更大规模的公共公司上采用别的办法呢？而且，寻找优秀的公司和出色的经理是如此之难，为什么要放弃我们的已经成功的办法呢？（我已经把‘真话’说了出来）。我们的座右铭是：‘如果开始成功了，就不再尝试别的办法。’”[3]

巴菲特CEO的收购标准

从1982年开始，每年的伯克希尔的年报上都会有收购标准，其中的一条标准是要求公司的税前利润达到500万美元。20年过去了，除了每年盈利的标准已经逐年增加到了5000万美元以外，其他的标准都没有变。伯克希尔的这一重要标准与传统的观念大不相同：公司的管理包含在购并之内。

“我们希望从公司的负责人或者代理人那里得知符合下列标准的公司：

1. 大宗购并（税前利润至少在5000万美元之上）；
2. 拥有持续的获利能力（我们对未来的预期不感兴趣，对‘状况突然好转’也不感兴趣，‘状况突然好转’很少发生）；
3. 公司在有价证券投资上收益良好，没有负债或负债很少；
4. 管理到位（我们不提供管理）；
5. 简单的公司（如果公司的技术含量很高，我们会难于了解）；
6. 做出报价（即使是一开始，我们也不希望在不清楚价格的情况之下商谈公司交易，那样只会浪费双方的时间）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“公司越大，我们的兴趣越高：我们希望的范围是在 50 亿—200 亿美元之间。不过，我们对能够在股票市场上进行购并的建议不感兴趣。

“我们不会卷入恶意收购。我们承诺完全的保密和迅速答复——通常是在 5 分钟内确定我们是否感兴趣。我们倾向于现金收购，但是如果公司具有很高的内在价值，我们也会考虑发行股票。

“查理和我经常收到和我们的标准相距甚远的公司的购并请求：我们发现，如果某人打出广告要买牧羊犬，就会有很多人打电话来想要卖掉他们的矮脚猎犬。一首乡村歌曲的歌词表达了我们对想要出售给我们的新公司、形势好转的公司和拍卖性质的公司的感觉：‘当电话铃不再响起的时候，那就是我。’”[4]

伯克希尔的收购技巧

当别的公司在利用职员、交易代理人和经纪人，去为公司搜寻那些没有 CEO 的收购对象的时候，巴菲特却悠闲地等待着他的电话响起来。最成功的交易就是要找到一条通往奥马哈之路。利用它的 30 万名股东和与业界精英们保持的关系，伯克希尔的触角伸得很远。对于巴菲特来说，最理想的情况就是一位符合所有伯克希尔标准的 CEO 拿起了电话直接和他通话。

巴菲特还使用了另外几个独特的技巧，他让所有公司现任的 CEO 们帮助他，这些 CEO 们是伯克希尔·哈撒韦未来新 CEO 的源泉。另外，他毫无顾忌地在他的年报里为公司的购并做广告。要知道，每年有 30 多万份年报印刷出来并分发出去，还有大批的人在因特网上阅读年报。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以合理的价格收购

伯克希尔对具有良好素质和管理优秀的公司从未失去过收购的胃口，关键在于要以优惠的价格收购，无论是这个公司想把全部的所有权还是想把一小部分所有权转让出去。

巴菲特说道：“我们的收购决策，目标是实实在在的经济效益最大化，而不是管辖范围或者财务数据的最大化。”（从长期来看，注重财务数据而忽视经济本质的管理在这两方面都收效甚微）。

“不考虑即得受益的影响，我们宁可以每股X的价格买下一个优秀公司T（目标公司）的10%的股权，而不会以每股2X的价格买下T（目标公司）的100%的股权。但是，大多数经理的做法正和我们相反，而且，他们还会为自己找到充分的理由。”

“不过，我们对大多数高额收购的三项重要动机表示怀疑——通常心照不宣，无论这些动机是单独来看还是合起来看：

1. 领导者和公司从不缺乏活力，喜欢更多的机遇和挑战。但是，伯克希尔的脉搏不会因为看到了好的收购机会而跳动得更快。
2. 多数组织、公司等无论在自我评价、被别人评价还是为经理们提供薪金，所依赖的尺度通常都是规模。（去问问一位《财富》500强公司的经理，他的公司在那份著名的名单上的位置，名单的顺序就是按照公司的销售规模排列的；如果把这500个公司按照盈利重新排序的话，这位经理很可能不知道自己的公司会排在什么位置）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 很多经理显然还沉浸在那个童年难以忘怀的故事里，一位美丽公主的吻把一位关在青蛙体内的英俊王子救了出来。其结果是，他们确信自己的管理之吻能够为 T（目标）公司带来盈利上的奇迹。

“这样的乐观是必要的，但是，要忘掉那玫瑰般的幻想。为什么 A 公司（收购人）的股东们原本可以自己在市场上直接用 X 的价格买到 T 公司的股票，却要花上 2X 的接管价格去收购 T 公司的所有产权呢？

“换句话说，投资者们可以用‘青蛙’的市场价格去购买‘青蛙’。如果投资者们给那些愿意用双倍价格获得亲吻‘青蛙’权利的公主们提供资金，那么最好在那些亲吻里填上一些炸药。我们看到了很多亲吻，但却很少看到奇迹的发生。不过，很多的管理公主们依然对他们的亲吻的未来潜力抱有十足的信心——即使是他们的公司的后院里都是毫无反应的青蛙。

“公正地讲，我们应当承认，有一些购并非常成功，主要可以分为两大类。

“第一类是公司有意或无意买到了特别适合于通货膨胀环境的公司。这些被买下的公司一定具有以下两个特点：（1）具有提高价格的能力（即使是在产品需求平平和自身能力没有完全发挥的时候），而不必担心失去很大的市场份额和单位生产能力；（2）公司自己有能力提供大量的现金增长（通常是因为通货膨胀而不是自身的发展），只需要很少的追加投资。最近几十年里，能力平平的经理把目光集中在符合上述条件的购并对象身上，着实取得了令人满意的结果。不过，满足以上条件的公司非常少，而且，现在即使找到了这样的公司，买家之间的激烈竞争也往往使这些公司达到一种自我牺牲的地步。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“第二类是管理明星们——他们能够找出被化作‘青蛙’的王子，也有剥去‘青蛙’外衣的管理能力。

“不幸的是，你们的董事长不是第二类的超级管理明星。另外，尽管我们能够很好地理解第一类公司的经济特点，真正进行的这类购并却非常少。我们是说得好，做得不好（我们忽视了诺亚的信条：预测暴风雨的来临是没有用的，建造方舟才是上策）。

“我们偶尔也会以低价买下一些‘青蛙’公司，其结果都在过去的年报里做了说明。很显然，我们的‘吻’的结果平平。我们也得到了一些‘王子’——但是在我们买下他们的时候，他们就已经是王子了，还好，我们的吻没有把他们变成‘青蛙’。最后，偶尔我们也取得了一些成功，以‘青蛙’的代价买到了一些很容易认出来的‘王子’的部分股权[5]。

“在我们的所有行动当中，最令查理和我高兴的莫过于购买到一个有着良好的经济特征的公司，公司的经理人也是我们喜欢、相信和敬佩的。这样的购并是不容易找到的，但是我们一直在寻觅着。搜寻的过程中我们的态度就像一个人寻找一位合适的终身伴侣：积极地、充满兴趣地和坦率地去寻找就会有所收获，但是急于求成则收效甚微。

“过去我看到了很多沉醉于童年的‘青蛙’之吻的公主故事当中的经理们，他们如同患了购并饥渴症。他们牢记着公主的成功，用昂贵的代价买下了亲吻‘青蛙’的权利，期待着公司的奇迹转变。一开始，失望的结果只能更增加他们围捕‘青蛙’的热望（桑塔亚那说过，当你忘掉了自己的目标的时候，狂热意味着双倍的努力）。最后，即使是最乐观的经理也不得不面对现实。站在齐腰深的毫无反应的‘青蛙’们那里，然后，他宣布了一个宏伟的‘重组’计划。在整个过程当中，CEO 接受了教育但是却是由股东们掏的学费。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“在我初为经理的日子里，我也约会了一些‘青蛙’。不过，这都是些便宜的约会——我没有开玩笑——但是我的结果并不比高价追求‘青蛙’的购并者们差。我吻了这些‘青蛙’，他们也回应以‘青蛙’的叫声。

“经过了几次这样的失败之后，最后，我想起了从一位职业高尔夫选手（和所有的跟我打球的职业选手们一样，他不愿透露姓名）那里得来的有益教诲，‘练习带来的是持久而不是完美。’于是，我改变了我的战略，我尽量用公平的价格去收购好的公司，而不是用高价格去收购平庸的公司。”[6]

伯克希尔公司的优势

通常情况之下，公司的卖家比买家更了解自己所出售的公司，因此，卖家处在有利地位。巴菲特从来不相信那些卖家的代理人为待出售公司描绘的美好前景；而且，由于伯克希尔并没有那种指定性的或是战略性的购并计划，因此它的优势在于并不把购并交易限定在某个或某类产业，对不理想的购并对象完全可以不加考虑。巴菲特另外的优势是，他经验丰富，资金充裕，可以做到要么就买最好的公司，要么就不买。和别的公司不同的是，伯克希尔会把要购买的全资公司和它能够在股票市场当中买到的优秀公司做比较。这是一个精明的买家，所以它进行的每次购并活动也都是非常的成功。获得巴菲特 CEO 的秘密之一是，由于伯克希尔将公司和经理人一同买下，这位 CEO 更有可能报出一个公平的价格而不是一个高价格。公平的价格不会给出售公司的人带来坏处，相反，它带来的是买家的信任。

如果购并交易达成的时候，公司的所有人还活着的话，他可以继续自主地运作公司；通过控制公司的继任过程，他显示出了对接任者、雇员、供应商，更重要的是对顾客的关

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

爱。

1995年，巴菲特写到了更多的伯克希尔的优势。“在进行购并方面，我们拥有更进一步的优势：对于支付方式来说，我们能够为卖家提供由一批优秀公司作后盾的股票；既想转让公司又想免除个人税收困扰的个人或家族会容易地发现，持有伯克希尔的股票是最好的选择。”

“除此之外，卖主们有时会为他们的公司寻找一个能够容忍，并提供给公司的经理们一个愉快和高效的工作条件的归宿。在这一点上，伯克希尔依然能够做到。我们的经理们完全自主地运作他们的公司。另外，我们的产权结构也能让卖主们了解到我们买下并持有的诺言意味着什么。从我们的观点出发，我们喜欢和那些关心自己的公司和雇员的公司所有人打交道。一个和不愿意拍卖掉自己公司的卖家打交道的买家很少能看到令人不愉快的意外事件的发生。”[7]

现金收购

伯克希尔更倾向于用现金去收购公司，这样，伯克希尔的股东们可以因此获益。大部分交易都是用现金完成的。尽管一些卖家坚持用股票交易，伯克希尔也尽量鼓励他们接受现金。《布法罗新闻》，西伊士糖果公司，斯科特·费兹公司，GEICO保险公司，内布拉斯加家具中心，乔丹公司，安全飞行公司，《华盛顿邮报》（18%），博斯姆公司，H·H·布朗公司，贾斯廷鞋业以及埃克米砖业都是用现金买下的。

选择热爱公司的CEO

在最近的一份年报当中，沃伦·巴菲特谈到了他对拍卖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

式出售公司的反感：

我们发现，当一个公司所有人很在乎把公司卖给谁的时候，是有着深刻含义的。我们喜欢和那些热爱公司，不只是在乎钱的人进行交易（尽管我们当然理解他喜欢钱的原因）。当这种情绪存在的时候，它通常意味着公司的一些重要特点：诚实的账目，骄傲的产品，对顾客的尊重和一个忠实的、有着强烈方向感的公司团队。反过来也是一样的，如果公司的所有人仅仅是想卖掉他的公司，并不在乎是谁买下了他的公司，那么，你常常会发现，公司往往经过了包装，尤其是在这位卖主仅仅是公司的“财务所有人”的时候。还有，如果公司所有者们并不关心他们的公司和人员，他们也往往损害了公司。

如果公司是由某位杰出的天才耗费了毕生的精力——甚至是几代人的努力——建立起来的，对于公司的所有人来说，把公司交给谁来续写历史就是非常重要的。查理和我相信，伯克希尔是这种公司的一个独特的归宿。我们完全履行我们对那些公司的创建者们许下的诺言，而且，伯克希尔的产权结构能够保证我们履行诺言。我们对约翰·贾斯廷说他的公司依然留在沃斯堡，我们也向布里奇家族保证不会把他们的公司与其他的珠宝公司合并，他们完全可以相信我们的诺言。

对这些公司的创建者们来说，为公司找到一个家远比把公司交给一个代理人或者是不感兴趣的后代拍卖掉要好得多。许多年来，我们已经遇到了很多认识到并运用这个真理的人们。我们把公司拍卖留给别人吧[8]！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出售公司的意向

很多本书中的 CEO 都收到了下面的信或者在谈判一开始的时候在电话里听到了这样的话语：

节选自《伯克希尔公司 1990 年度报告》：

关于你出售公司的一些意向

几年前我给一个有意把他的家族公司卖给我的人写了一封信，以下就是经过改编的那封信的内容。我把这封信公布出来，因为我想告诉那些潜在的公司出售人的就是这封信里的内容。

——沃伦·E·巴菲特

尊敬的______：

按照那天我们的谈话内容，以下是我的一些想法。

多数公司的所有者把他们的大部分人生花在了创建公司上。通过无数次的磨炼，他们提高了自己推销、购买、择人、用人等方面的能力。这是一个学习的过程，一时的错误通常为后来的成功打下了基础。

与此相反，所有者只能把他们的公司卖掉一次——公司的出售通常也是迫于来自方方面面的压力。其中，很大一部分压力来自于那些经纪人，经纪人的报酬是和出售的最终完成相连的。对于公司的所有者来说，无论从钱的角度还是从他个人角度来看，这个决定是如此的重要，往往容易使所有者犯下错误。在这个一生只有一次的出售当中犯下的错误是不可能弥补的。

出售的价格非常重要，但是，通常却不是最重要的。你和你的家庭拥有一个非常出色的公司——在你的领域里是独一无二的——任何买家都想要认识到这一点。另外，随着

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时间的推移，公司的价值还在增长，所以如果你现在不卖掉的话，过些时候你很可能得到更多的钱。考虑到这些，你可以让公司继续发展并花时间来寻找你想要的买家。

如果你决定要卖掉公司，那么，我认为伯克希尔有很多优势是大部分买家所不具备的。所有的买家实际上可以分为两类：

1. 一家外地的公司，但是该公司的业务和你的公司是一样的或者是有关联的。这样的公司——不论它许下了什么样的诺言——常常会有一些经理认为他们知道如何运作你的公司，迟早会给你一些积极的“帮助”。如果这个公司很大，常常会有一些经理，他们之所以来到公司的部分原因是公司许诺将来会让他们去运作购并来的公司。他们有自己的做事风格，尽管你的公司业绩无疑要比他们的好得多，但是人性里的某些东西会让他们感到他们的运作方法是高人一等的。你和家人的朋友当中可能有人已经把自己的公司卖给了大公司，我想他们的体验会证明母公司都有接管子公司运作的倾向，特别是当母公司了解这个产业，或者他们认为自己了解的时候。

2. 一个财务上的购并者，带着大量借来的钱，他们的计划是只要时机合适，就会把公司转售给公众或者是另外一家公司。通常，这个买家改变了核算方式，于是，公司的盈利前景马上变得一片光明。我随信附上的最近的一篇文章描述了这种购并，由于股票市场的回升和充足的资金来源，这类购并当前越来越频繁。

如果公司现在的所有者惟一的动机是兑现现金、甩掉公司——很多的卖家可以归为此类——我所描述的每一类买家对他们都是适合的。但是，如果要出售的公司是公司所有者用一生的创造性工作建立起来的，饱含着他们的个性和情感，那么，这两类买家都是不合适的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伯克希尔是另一类的买家——相当独特的买家。我们买下了公司就会一直拥有这个公司，但是，我们的母公司没有、也不想拥有运作这个公司的人。我们拥有的所有公司都是自己取得非凡成就的。情况通常是这样的，我们的很多重要的子公司的经理们很多年没有到过奥马哈，甚至他们相互之间都没有见过面。我们买下了一个公司之后，卖家继续像公司出售之前一样运作公司，我们去适应他们的方法而不是相反。

我们没有向任何人、任何家族或者是新来的 MBA 等做出承诺，让他们来运作我们买下的公司，以后我们也不会这样做。

你知道我们过去进行的一些购并，随信附上了一份名单，名单上列出了所有向我们出售公司的人。我希望你能向他们咨询我们的行动和诺言是否一致；你尤其应该向那不多的几个表现不好的公司咨询，看看在困难的条件之下我们的行动。

任何买家都会告诉你，他需要你——如果他有头脑的话，他几乎可以肯定他的确需要你。但是很多买家，由于以上我提到的原因，随之而来的行动背弃了他的诺言。我们的行动和诺言是一致的，一方面我们是守信用的，另一方面，我们需要公司取得最好的业绩。

这种需要也解释了为什么我们让你的家族的运作成员们保留 20% 的公司股权。由于税收的原因，我们需要 80% 的股权强化盈利，这对我们很重要；对我们同样重要的是运作公司的家族成员们也要作为所有人保留下来。非常简单，如果现有管理的主要成员不能作为合伙人留下来的话，我们是不会购买这个公司的。合同并不能保证你持久的兴趣，我们只是简单地相信你的话。

我负责的工作是资金分配，对公司的最高领导人进行挑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

选和提供报酬。其余的择人、用人决定，运作战略之类的工作是这位最高领导人的工作。一些伯克希尔的经理们会和我商谈他们的决定；还有一些经理不会和我商讨这些问题。这取决于他们的性格，另外，在很大程度上也取决于他们和我的个人关系。

如果你决定和伯克希尔做交易的话，我们会用现金支付。你的公司不会被用于伯克希尔的贷款抵押，也不会有经纪人参与其中。

还有，没有这样一种可能，在交易宣布之后，买家就背弃了诺言或者开始建议调整（当然，会有道歉，也会做出解释，以银行、律师、董事会成员等等为借口）。最后，你应当明确地知道你在和谁打交道。不会有一位经理来商讨把你的公司交给别人管理，也不会有那么一位总裁抱歉地对你说董事会成员要求这样那样的改变（或者为了母公司的利益卖掉你的公司）。

我要公平地告诉你，你不会由于公司的出售变得比现在更富有。公司的所有权已经使你富有了；公司的出售可能改变你的富有方式，但是不会改变你的富有程度。如果你将公司出售，那么，你会把自己完全拥有并了解的资产转变为另外一种资产——现金——可以投资于其他的你并不非常了解的公司（股票）。这通常是出售公司的一个好理由，但是，如果交易公平的话，这并不能让卖家变得更富有。

我不会干涉你，如果你有意出售公司的话，请给我打电话，我会对伯克希尔拥有了你的家族和你的公司感到非常的自豪。我相信我们在财务方面不会有什么分歧，我还相信你会很高兴地像从前20年一样再运作公司20年。

您忠实的

沃伦·E·巴菲特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴菲特 CEO 的原则

巴菲特在 1998 年“董事长致股东的信”中所写的内容，可能是对沃伦·巴菲特 CEO 原则做出的最好定义：没有来自总部的宏观管理，没有人想凌驾于你之上，完全的忠诚，充分重视。巴菲特很早就从他的证券交易当中学会了如何管理他的 CEO。他对《华盛顿邮报》的 CEO 唐·格雷厄姆的管理，和他对 GEICO 保险公司的 CEO 托尼·耐斯里的管理是完全一样的。

“在伯克希尔，我们感到，去告诉那些优秀的 CEO 们，比如托尼·耐斯里（GEICO 保险公司的 CEO），如何运作他们的公司是非常愚蠢的。如果他们得到了很多指手画脚的指教，他们就不会再为我们工作了（实际上，他们不必为任何人工作，75% 的人都很富有）。另外，他们是商界的马克·迈克格威尔（Mark McGwire），不需要我们来告诉如何拿球棒，什么时间击球。

“不过，伯克希尔拥有了公司的所有权，会让这些优秀的经理们更有效率。首先，我们去除了那些通常伴随着 CEO 工作的仪式性和非生产性的活动，我们的经理们完全可以按照自己的方式工作。第二，我们给每一位 CEO 一个非常简单的任务，你要这样来运作你的公司：（1）你 100% 拥有公司；(2)这是你和你的家庭在这个世界上的惟一资产；（3）至少在一个世纪内你不能把它卖掉或是合并。作为必然结果，我们告诉 CEO 们，不要让任何一点财务上的考虑影响他们的决定。我们想让经理们考虑的是计算什么，而不是怎样计算。

“很少有公众公司的 CEO 能够这样工作，主要是因为这些 CEO 们拥有那些关注短期前景和盈利的股东们。不过，伯克希尔的股东——今后也还会有——都拥有长期的投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资眼光。实际上，我们的大部分股东都是终身持有我们的股票。因此，我们能够要求 CEO 们从最长期的价值角度出发来管理公司，而不是从下一个季度盈利的角度出发。当然，我们也不忽视当前的公司业绩——多数情况之下，现有的公司业绩意义重大——但是我们从来不想让 CEO 们在损害长期竞争优势的前提下去实现当前的业绩。

"我认为，GEICO 保险公司的例子说明了伯克希尔的优点。查理和我没有教过托尼任何事情——将来也不会。但是，我们创造了这样的一种环境，让他把全部的天才发挥出来。他不必把时间和精力花在董事会议、媒体会见、投资银行家或是金融分析师身上。更重要的是，他不必花费任何时间去考虑资金、信用等级或者是'街上'的人们对每股盈利的预期。由于我们的产权结构，他还知道这种运作框架在未来的几十年里会一直持续下去。在这种自由的环境中，托尼和他的公司可以把他们无限的潜能转化成无与伦比的业绩。"[9]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二部分

伯克希尔·哈撒韦公司的资金来源
——保险公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章

管理人——托尼·耐斯里
CEICO 保险公司

尽管 GEICO 保险公司的 CEO 托尼·耐斯里已经同意并安排好了与我的会谈，就在我飞往 GEICO 保险公司（政府雇员保险公司）的总部前，他还是打电话告诉我不要期望太高。他说，真正的故事属于所有为 GEICO 保险公司工作的人们。另外，他不是一个擅长会谈的人，也不想给竞争对手们提供笑料或者商业秘密。我则向他保证，作为一名股东，我同样不想透露出任何对竞争对手有利的东西。

仅从电话里，我立即得到了这位总经理的印象：大公无私，热爱自己的工作和公司。他还希望会谈只集中在他的公司、同事、客户和伯克希尔身上。后来，当我要他的照片时，他寄来的不是他的个人照片，而是 GEICO 保险公司 22 位经理的合影。在巴菲特的 CEO 们当中，他是惟一的一个在谈到自己时明显显得不自在的人。他非常乐意帮助股东们和其他感兴趣的人更好地了解 GEICO 保险公司及其与母公司的关系。由于耐斯里降低了我的期望，所以我也要降低读者们对本章的期望。我很想尽可能多地描述这位 CEO，但这取决于他谈到的东西。所以，本章的内容更多的是关于他的公司而不是他本人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当我驶向GEICO保险公司总部时，我吃惊地看到高高悬挂在办公大楼楼顶的公司招牌是黄色的，而不是在广告里的白底蓝字。GEICO保险公司的广告是很难错过的，因为在有线电视里做广告的厂商当中，它位居第一。基于同样的原因，我在公司总部看到红色的公司标识同样感到吃惊。

办公区的两条街道分别叫利奥·古德温(Leo Goodwin)和莉莲·古德温(Lillian Goodwin)，是以两位公司的创建者的名字命名的。标有“同事”的停车场牌子似乎在向每一位到总部的人展示着公司对雇员们的欢迎。在主办公楼里，我注意到办公家具和装饰都是20世纪60年代的：人们在金属桌子和旧的柜台旁办理着业务，安全系统的嗡嗡声似乎在欢迎着人们的进进出出。像很多的伯克希尔的子公司一样，古旧的办公建筑正向人们展示着公司的节俭，这样的节俭对客户意味着优惠的价格，对股东们则意味着较高的回报。公司一定还保持着1951年沃伦·巴菲特乘火车到达这里的原貌，那时他在哥伦比亚大学商学院，是本杰明·格雷厄姆的学生。

在办公楼的七层，托尼的助手琳达·斯蒂沃德(Linda Stine—Ward)迎接了我，并把我领到他办公室旁的会议室里。托尼用南方的礼节欢迎了我。会谈刚一开始，糟糕的事情出现了，我的录音机坏了。我换上了备用电池和新磁带也无济于事。托尼很理解我的心情，他指着窗外的一家商店，说你去买个新的吧，我可以边工作边等你。

我冲过街道，买回了一个代用的录音机，发现托尼正耐心地等着我。正如他的名字的含义一样，他对每个人都很“友好”。附近的地铁站的名字也恰如其分，“友谊之顶”。

托尼是GEICO保险公司的人，他完全忠于这个公司并献身其中。他不能理解那些频繁更换工作的人们。他有一个妻子、一个家庭、一个公司、一份工作、这些他全都热爱。如果你想定义出一个极端完美的CEO，托尼一定会满足你所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有的条件。

GEICO 保险公司拥有 18000 名雇员，因此，在本书中所有的 CEO 中，托尼管理的人员是最多的，每 5 个伯克希尔的雇员当中就有 1 个是在托尼的领导下。当然，这个比例会在每次伯克希尔购得一个新公司后下降。实际上，新近购入的萧氏产业公司的 CEO 鲍勃·萧管理的雇员数是最多的。我最有趣的发现是，GEICO 保险公司现今的管理模式将会是巴菲特“退休”后伯克希尔的管理模式，一个 CEO 管理公司运作，另一个卢·辛普森管理投资。

每次我提问的时候，托尼在回答之前都要思索一下。他很关注华盛顿发生的事情，可能是因为 GEICO 保险公司最初被批准的业务是为政府员工提供保险。整个会谈持续了一个中午；托尼下午又给了我一些时间，直到很晚才离开，那时他的助手们都已经离开了公司；他还允许我过后再给他打电话。他的名字真是恰如其分。

托尼·耐斯里的肖像并没有像他的前任们那样悬挂在位于马里兰州华盛顿郊区切维蔡斯的公司总部的前厅中。威廉·B·斯耐德（William B. Snyder，耐斯里的前任）的肖像的标牌上写着他就任的日期，但没有注明他已经不再担任该职了，而实际上，耐斯里在 1993 年就已经担任了公司的 CEO。耐斯里说：“这要归功于我的父亲。他从来不夸耀什么，他相信行动胜过语言。所以，我的肖像是不会挂在墙上的，如果真的挂上了，那时我可能已经死了。”

尽管他把自己描述为“相当平庸——只是一个具有普通智慧的普通人，一个家居男人和一个公司职员”，他的管理业绩却说明了一切，他的肖像必将悬挂在 GEICO 保险公司总部的前厅里。实际上，即使他没有成为公司的 CEO, 作为公司的典范，他的肖像也应当悬挂在那里。1961 年他 18 岁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的时候就开始为公司工作，当时是在公司最大的下属公司——政府雇员保险公司的承保部门工作。耐斯里把毕生的工作都献给了 GEICO 保险公司。

1943 年，小奥尔扎·耐斯里（Olza Nicely）出生于弗吉尼亚的乡村地区阿勒格尼郡，他起的这个名字是为了纪念他的祖母。从他的名字上就可以看出他具有奥地利（Olza）和瑞士（Nusly）血统。操着些南方口音，托尼说一开始他想成为一名工程师。他回忆说："在高中时，我想成为一名土木工程师，在佐治亚学院的第一年便在为此而努力。我在乡村地区长大，希望能在户外工作，建造桥梁或是修建房屋。"但是第二年，他决定改学商业。通过在夜校的学习，他在 1986 年获得了商业管理的学士学位。

耐斯里进入 GEICO 保险公司是在 40 年前——1961 年 8 月 17 日，他在公司的各个部门工作过。1973 年他升为助理副总裁，1980 年是副总裁，1985 年高级副总裁，1987 年执行副总裁，1989 年当选为总裁，2 年后任 CEO。

母公司的 CEO 比尔·斯耐德于 1993 年退休，耐斯里和路易斯·A·辛普森一起被任命为公司的联合首席执行官，辛普森从 1980 年起就负责 GEICO 保险公司的投资。辛普森在加州的兰德圣菲(Rancho Santa Fe)办公，担任运作总裁，负责所有的投资和资金分配。耐斯里则留在华盛顿的总部，任保险运作总裁，负责财产和意外保险业务。

耐斯里在 GEICO 保险公司工作了如此长的时间，经历了公司的风风雨雨，所以他对公司的历史了如指掌。1936 年，公司由会计师利奥·古德温夫妇在得克萨斯州的沃斯堡创建，主要是向风险较低的军队人员和政府雇员提供保险（这就是 GEICO 保险公司这个名称的来源）。后来，为了更接近顾客，公司迁到了华盛顿。1948 年成为上市公司，1952 年开始为各州、各郡和各市政府官员提供保险业务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6年后，开始向非政府雇员提供保险业务。1966年，公司的保险收入已经达到15000万美元。

但是到了20世纪70年代中期，由于公司承保了很多风险较以前大的司机，开展了很多新业务和招聘了过多的雇员，公司开始陷入危机：承保损失戏剧般地上升，费用增大，保险赔偿开始堆积，服务质量下降。再加上二位数的通货膨胀率，较高的事故发生率，联邦政府对价格限制的取消，无责任保险的实施和日益激烈的竞争，所有这些把公司逼到了破产的边缘[1]。

当时担任助理总裁的耐斯里则给出了另外的解释。他说："最根本的问题还是管理。那时的经济境况确实不好，但别的公司都挺了过来。GEICO保险公司的发展过快了，管理没有跟上。"1976年，公司损失了12600万美元。资金枯竭，实际上已经破产。同年，公司的董事长和副董事长被解雇，约翰·J·伯恩（John J. Byrne）成为新的CEO。

耐斯里赞誉伯恩拯救了公司。他说："杰克·伯恩为GEICO保险公司留下了两项宝贵遗产。首先，他能够从濒临倒闭的边缘将公司救了回来，在当时很少能有人做到。杰克是一个充满魅力、令人信服的人，什么赞美之词加在他身上都不为过。他完全了解公司，能坚忍不拔地完成每件事。在这一点上，可能无人能及。"耐斯里补充说："另一项则是他在全公司实行了全新的管理方式，其中很多保留至今。尽管25年过去了，也发生了很多变化，这套管理方式内在的东西依然保留在公司里。我们这些过来人也从杰克那里学到了很多——关于保险业、关于管理，以及其他的很多东西。"

1977年的早些时候，伯恩把公司的所有高级职员和部门主管召集到一个安静的地方让他们写出一份工作计划。在这个历时3天的周末里，他鼓励职员们对公司走到那样的境况做出解释。这位新CEO得知，公司一些人在掌管定价，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另一些人掌管储备金，还有别的人处理保险赔偿。伯恩听到的最多的话是："我不清楚，那不是我的工作。" 运作这样糟糕的公司，陷入财务危机也就不足为怪了。

尽管那时的耐斯里不是一个高级经理，没能参加那个会议，但是，就是今天的他，作为一个 CEO，仍然从那个周末学到了一堂重要的管理课。"尽管公司的决策过程已经发生了变化，但是精髓留了下来。这对我们很有好处，而且是培养公司人员的极好方法。"

另外，沃伦·巴菲特也伸出了援助之手。到 1976 年为止，巴菲特已经关注 GEICO 保险公司长达 25 年之久了。早在 1951 年，他就成为了公司的股东，因为他那时发现他在哥伦比亚大学商学院的老师本·格雷厄姆（Ben Graham）既是 GEICO 保险公司的股东又是董事长。尽管那时对巴菲特来说，正如他在 1995 年致股东们的信里说的那样，"GEICO 保险公司是一个我不熟悉的行业中的一个不熟悉的公司。" "1951 年 1 月的一个星期六，我乘火车到了华盛顿并前往郊区的 GEICO 保险公司的总部。我到了那里，发现那里的门是关着的。我在门前徘徊，直至一个看门人出来。我问他办公室里是否还有什么人能和我谈谈，他告诉我六楼还有一个人在工作。"

巴菲特接着说："这样，我遇见了总裁助理罗里莫·戴维森（Lorimer Davidson），之后不久他就成了公司的 CEO。尽管我只是格雷厄姆的一个学生，戴维森亲切仁慈地花了大约 4 个小时的时间给予了我友善的教诲。没有人能听到比这更好的解释保险业如何运作和如何超越其他公司的半天课了。正如戴维森所阐明的那样，GEICO 保险公司的销售方法——直接的市场营销——相对于那些竞争对手通过代理商的办法来说，有着巨大的优势。那些竞争对手们的营销方法是如此的根深蒂固以至于他们很难放弃。经历了这次与戴维

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

森的谈话，我对GEICO保险公司的痴迷甚至超过了我那时对股票的痴迷。”在之后的几个月里，巴菲特买进了350股该公司的股票，花了10282美元。到了这一年的年底，这些股票已经升值为13125美元，超过了那时他的资产的65%[2]。

尽管巴菲特第二年（1952年）卖光了他的GEICO保险公司的股票，在25年后的1976年当杰克·伯恩成为公司的CEO时，他依然关注着它的命运。虽然那时的GEICO保险公司处于艰难困境当中，正如他后来对股东们所说的，“由于我既相信杰克又相信GEICO保险公司的基本竞争能力，伯克希尔公司在1976年下半年购进了很多GEICO保险公司的股票，以后也会少量买进。”[3]事实上，到了1980年的年底，伯克希尔已经投入了4750万美元并已经持有33.3%的股份，这对GEICO保险公司的竞争优势产生了巨大影响。由于GEICO保险公司后来实施了股权回购，伯克希尔所持的股权已经升至50%以上，不需要再买进了。当1996年伯克希尔购买另外的49%的股份时，它拥有的那51%的股份价值已经达到24亿美元，相当于20年间每年有22%的回报率。

1980年巴菲特对股东们说：“在一个充满了营销结构僵化的公司的巨大市场当中，GEICO保险公司把自己定位在低成本运作上，这使得它能够向顾客提供不寻常的服务并给自己带来不寻常的回报。几十年来它一直按照这种方式运作。20世纪70年代中期的困境并不是它的这种经济优势导致的。”“这种优势一直保持着，尽管那时淹没在财政和运作危机当中。”[4]

这样，伯恩的管理能力，加上巴菲特的资金和长期投资的眼光拯救了这个公司。但是，按照耐斯里的说法，公司的重生也同样付出了代价。他回忆到：“1975—1976年间，我的生活完全改变了，尤其是有关公司方面的。我开始还是一个年轻人，两三年后我就变成了一个老年人了，简直

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就是没有中年的过程。我把所有的时间都投入到公司里，那几年中，我既不是一个父亲也不是一个丈夫。但并不是时间或是繁忙改变了我，甚至也不是那无名的焦虑——担心这个我呆了15年的公司是不是还能存在下去。真正使我衰老的是当我面对着那些人们的眼睛——都是我熟悉的人，有的已经在公司工作了20年、25年甚至30年——我还得说：'对不起，我知道你很忠诚，工作也很努力，但不是由于你的过错而失去了这份工作。'我再也不想做这样的事了。"

我们把话题转回来。20世纪80年代里，公司取得了巨大的投资回报和优异的承保业绩。1985年，杰克·伯恩退休了，公司依然保持良好的势头，但是客户数量却没有增长。到了20世纪90年代的早期，公司又面临了新的财务困难。1992年安得鲁飓风灾难性的后果使公司蒙受了8100万美元的损失。由于公司的大多数客户都居住在离海岸线80千米以内地区，公司被迫提高费率并设立了新的投保条件；还有，杰克·伯恩任职期间非核心领域业务的扩张，例如再保险和航空保险，加上伯恩的继任者比尔·斯耐德购买了很多下属保险公司，最终导致公司核心业务不明确以及财务的困难。

沃伦·巴菲特此时已经持有50%以上的公司股权了，他对公司的境况并不满意。GEICO保险公司的客户停滞不前，他感到管理上应当有所改变了。其实这不是巴菲特的风格，伯克希尔很少干预所投资的普通股公司的日常运作，但他还是干预了。斯耐德提前退休了，托尼·耐斯里和卢·辛普森成为了公司的联合CEO。

耐斯里接下来做的工作非常重要，且给人们上了一堂优秀的管理课。他知道公司持久的竞争优势——公司的屏障——是低成本的汽车保险和优良的客户服务。总裁的工作就是保持并加固这道屏障，而不是向其他领域扩张。耐斯里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大权在握后，把间接业务和航空保险卖给了前任 CEO 斯耐德，甚至把家庭保险业务也卖掉了；然后，耐斯里集中发展他称之为“GEICO 保险公司核心能力”，并努力扩张汽车保险和通过广告扩大客户基础。刚过了一年多的时间，在 1994 年 8 月，巴菲特告诉董事会成员塞缪尔·巴特勒(Samuel Butler)和辛普森，他想买下余下的公司股权[5]。

但是在采取进一步的行动之前，巴菲特先与耐斯里取得了联系。耐斯里说“我们并不想卖掉 GEICO 保险公司，沃伦打电话跟我说：‘我想买下公司其余的股权，但只有你认为这是个好主意我才能买。’我必须考虑两个问题：第一，GEICO 保险公司的股东们能得到公平的价格吗？第二，从提供顾客服务角度考虑，GEICO 保险公司作为股东持股公司更好还是被伯克希尔买下更好呢？后一个问题我已经考虑过了，我很快给沃伦一个回答——那就是，GEICO 保险公司被伯克希尔买下会更好，理由是充足的。所以，剩下的就是确保 GEICO 保险公司的股东们得到公平的待遇。”

GEICO 保险公司的高级经理们都对这桩交易很感兴趣，但 GEICO 保险公司的股东们成了谈判的焦点问题。巴菲特首先建议使用一个免税的交易办法，即用伯克希尔的普通股来交换股东们的 GEICO 股票。但是辛普森和巴特勒都对这个提议表示了担心，既由于伯克希尔的股票——与 GEICO 保险公司不一样——没有分红，还由于他们不能确定这次交易的公平性。经过无数次的讨论，无数次的讨价还价，一年后，GEICO 保险公司的官员们给了巴菲特两个选择，每股 70 美元的现金交易或者在股票市场上等值的可转换优先股交易。由于伯克希尔将 Capital Cities/ABC 卖给了华特·迪斯尼（Walt Disney Company），并赚到了大约 20 亿美元，现金充裕，这位伯克希尔的老总同意了现金交易——总计金额 23 亿美元。虽然价格的谈判进行了一年之久，双方同意

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

交易并签约仅用了一个星期。1995 年 8 月 25 日，沃伦·巴菲特在他最开始买 GEICO 保险公司股票的 44 年后，成为了该公司的主人[6]。

为何过了这么多年后巴菲特还要买下 GEICO 保险公司呢？一个原因无疑是“预付保费收入”。保险公司收取的保费只是在将来保险赔偿时才会付出。而且，公司能够使用这些预付保费。GEICO 保险公司每年会向巴菲特提供 30 亿美元的预付保费——他可以给这些钱找到好用处[7]。确实，在巴菲特得到 GEICO 保险公司后，该公司的预付保费增加了 10 亿美元。《华盛顿邮报》的一个匿名分析家给出了一个另外的解释，巴菲特和 GEICO 保险公司“看世界的方式几乎是一样的”。按照这位分析家的说法，“如果你概括一下巴菲特，那他就是 GEICO 保险公司——不炫耀、不时髦，的确是一个金矿。”巴菲特说的则是，“这是一个长久的爱情故事。”[8] 在被问及为何这么久才全部买下 GEICO 保险公司时，他的回答无疑带着微笑，“那是要花钱的。”[9]

托尼·耐斯里对交易非常满意。在那时他就说：“我确信我们正处在一个以前可能没有的快速发展的良好时机。”他接着解释道：“在保险业，进军新业务的第一年往往会赔钱，由此造成了较高的损失和费用。”这就会惊动股东们。但随着伯克希尔的接管，他说：“我们不再有那些关心各年业绩的股东们了，我们有一个长期的投资者说道，‘伙计们，尽你们所能去发展公司吧，财务问题我来解决。’”[10] 现在，已经成为伯克希尔大家庭一员 5 年多了，他依然坚信他和其他经理们的决定是对的。他说：“很明显，这件事解决得非常好。我认为，无论是 GEICO 保险公司还是伯克希尔的股东们都得到了公平的待遇，而且，对于 GEICO 保险公司和它的客户们来说，受益更多。”

在被巴菲特买下时，GEICO 保险公司位列全国第七大汽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

车保险公司，拥有250万投保人，投保了370万辆的汽车；共有8000员工，在佐治亚、纽约、弗吉尼亚、加利福尼亚和得克萨斯设有分支机构。1994年，公司毛利是26.4亿美元，纯利是2.078亿美元。耐斯里那时说道："沃伦告诉过我们，如果未来10年里GEICO保险公司的市场份额上升到10%的话，他一点儿也不会感到吃惊。"到本书的写作时为止，公司确实正在向正确的方向前进着。在耐斯里的管理下，到1999年，GEICO保险公司已经成为全国的第六大汽车保险公司，超过400万的投保人，投保的汽车数量达到630万辆。今天，公司员工超过18000人，并在衣阿华州的克罗维尔(Coralville)、夏威夷州的火奴鲁鲁、佛罗里达州的莱克兰（Lakeland）和弗吉尼亚的弗吉尼亚海湾（Virginia Beach）建立了新的服务中心。

GEICO保险公司的广告预算与它被伯克希尔买下的时候相比,已经增长了7倍,巴菲特说过他愿意每年在广告上花10亿美元。其结果是,1995年,公司的汽车保单数量是230万份,到了2000年末,已经翻了一番多,达到470万份。

更重要的是，在巴菲特制订的市场份额目标的头5年里，GEICO保险公司的保险金收入每年达到56亿美元，其市场份额也在一个价值达1250亿美元的国内个人汽车保险市场内从2.7%上升到4.5%。

过去的4年里，在所有的伯克希尔的大保险公司当中，GEICO保险公司预付保费最少，但是盈利最多。这里是一个简单又保守的估计GEICO保险公司盈利的方法，并用这个结果与兄弟公司们做一个对比：预付保费乘上无风险利率得到的结果再减去损失。GEICO保险公司四年里的总计税前净利润接近12亿美元，这数字非常保守，因为卢·辛普森在这四年里的投资回报超过了标准普尔指数的18%的年升幅。更接近的数额应当是把上面的数字再翻一倍，这也意味着伯克希

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尔购买 GEICO 保险公司的投资在四年里就已经全部收回。

GEICO 保险公司四年的盈利计算 单位：美元

年份	预付保费	无风险利率 6%	运作利润（损失）	税前净利润
1997	29.17 亿	1.75 亿	2.81 亿	4.56 亿
1998	31.25 亿	1.88 亿	2.69 亿	4.57 亿
1999	34.44 亿	2.07 亿	0.24 亿	2.31 亿
2000	39.43 亿	2.37 亿	(2.24 亿)	0.13 亿
总计				11.57 亿

伯克希尔再保险公司四年的盈利计算 单位：美元

年份	预付保费	无风险利率 6%	运作利润（损失）	税前净利润
1997	40.14 亿	2.41 亿	1.28 亿	3.69 亿
1998	43.05 亿	2.58 亿	(0.21 亿)	2.37 亿
1999	62.85 亿	3.77 亿	(2.56 亿)	1.21 亿
2000	78.05 亿	4.68 亿	(1.75 亿)	2.93 亿
总计				10.2 亿

GENERAL RE 公司两年的盈利计算 单位：美元

年份	预付保费	无风险利率 6%	运作利润（损失）	税前净利润
1999	151.66 亿	9.1 亿	(11.84 亿)	(2.74 亿)
2000	155.25 亿	9.32 亿	(11.24 亿)	(1.92 亿)
总计				(4.66 亿)

从前面的表中可以看出，预付保费的总量并不是可以使用的资金量，成本决定了最终能向伯克希尔上缴多少资金。如果成本高于无风险利率，那就是一个不盈利的保险公司。成本的产生受制于很多因素：定价过低、太多的赔偿、承保低质量的公司、过多的公司追逐优质客户，或者像 GEICO 保险公司面临的那样，竞争对手想通过不盈利的方式保持市场份额。GEICO 保险公司很幸运，它的模式使得它成为一个低成本的运营商。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还有更多的益处，耐斯里说。最重要的一点是他思考公司的方式。尽管在GEICO保险公司被买下前他拥有公司的股份，他说："我现在连一股公司的股票也没有了，公司只有一个所有人——伯克希尔。但是，我从来没有像今天这样成为公司的主人。GEICO保险公司是我的公司，除了我的家庭，公司是我生活中最重要的部分。我的愿望是，今后每个同事都能像我这样想。有趣的是，当我问到在巴菲特买下公司后还有什么变化时，耐斯里说（和其他的CEO们一样）："很多事情都改变了，尤其是那些我不喜欢的繁杂事务。比如参与分析家们的会议或者设法使损益平稳化之类的事务。"不需要考虑外来压力使得他能够集中精力关注那些重要的与公司长期成功相关的内部事务。

提高品牌知名度和增加市场份额就是这样的工作，尽管耐斯里说这些还不是最重要的。他说道："我们已经大幅度地提高了我们的品牌知名度，也显著地提高了我们的市场份额。如果公司运作得不好，这些就显得不重要了，我认为我的公司运作良好。还有，为确保自己走在持续发展的轨道之上，所做的每件事都要有依据——无论是人员、设备，还是工作计划。但尤其重要的——确实是重要的——来自于正确地对待客户、替客户省钱并向他们提供优质的服务。这才是我们前进的动力，也是我们的真正成就。"

他也相信，GEICO保险公司——和其他直接营销的保险公司一起——同样为那些在其他公司投保的顾客提供了好处。他解释说："保险业实际上是一个卡特尔（垄断集团），同任何其他产业一样充满了竞争。因此，不论你卖什么样的保险，不论你的营销方式如何，从长期来看，如果不是最有效率的，你就会失去市场份额。直接营销方式不仅能留住顾客，也直接为顾客节省了一大笔开支，并且，一定会使其他公司提供更好的服务。"实际上，他说：不少GEICO

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保险公司的竞争对手们也开始转向直接营销方式。当然，他也确信这些公司与他的公司的竞争优势相媲美是很困难的。

公司最明显的优势是很低的运作成本。GEICO 保险公司与伯克希尔合并不久，沃伦·巴菲特就向股东们说："其实 GEICO 保险公司的成功并没有什么秘诀。公司的竞争力量来自于低成本。低成本意味着低价格，低价格就会吸引和留住好的投保人。随着客户把公司介绍给朋友，就会形成一个良性循环。公司每年得到一百多万次的推举，我们一半以上的新业务都是由此产生的。还有，在获得客户方面，我们省下很大一笔费用，使我们的成本更低。"[11]

耐斯里相信公司还有其他的竞争优势。他承认，"我们并没有锁在保险柜里的可口可乐的配方，我倒希望我们能有这样的竞争优势。我们有的是 65 年的与顾客直接打交道的经验，以及作为本领域领头羊能够随时做出必要变革的能力。"其实，这已经被 GEICO 保险公司迅速适应了因特网并抓住新业务和保持住了现存客户所证明。另外，耐斯里也认为，巴菲特本人也是一种优势。关于成为伯克希尔公司的一员，他说："最高兴的事莫过于能与巴菲特畅谈。按照沃伦的说法，我们是一个老板和一个经理，对保险业有着相同的看法——其他的公司也是一样。我们关注的是'30 年后，我们向哪里去，世界会变成什么样子？'而不是'明天会怎么样。'他不仅鼓励我们从长期的角度考虑公司发展，也给了我们按照这个角度行动的自由。这就使得我们能够创建、更新和扩大管理队伍，以确保公司不仅仅是明年而是 30 年后依然保持强大。"

谈到了巴菲特的话题，耐斯里变得滔滔不绝："人们问我，为巴菲特工作是个什么样子，我微笑着给出了回答，不管是谁还是什么行业，没有人比我拥有更好的老板了。他是这个世界上最好的老板，其他没什么可讲的了。无论从支

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

持、智慧还是鼓励的角度，他都是你最乐于报告的人。所以，我是一个极其幸运的人。”耐斯里的说话带着一点儿南方口音，“我真心地想让他感到骄傲。如果沃伦不在那个位置了，我依然会以同样的方式运作公司。当然，沃伦在位更好，我就是想让他感到骄傲。”

巴菲特同样对托尼·耐斯里做了公平的赞誉。在 1995 年的“董事长致股东们的信”中，他提到耐斯里是一个卓越的经理：“没有人更适合去运作 GEICO 保险公司了。他聪明睿智、坚定不移。”[12] 随后的一年，他对股东们说耐斯里是“一个优秀的管理人才和一个让人乐于与其一同工作的人。GEICO 保险公司会成为一个超值的公司。经过托尼的管理，公司今天的表现就在几年前人们都无法想象。”[13] 1998 年巴菲特又说：“好想法和好经理结合在一起，无疑会是一个好的结果。今天的 GEICO 保险公司就是这样，这个想法是低成本汽车保险，而这个经理就是托尼·耐斯里。很简单，在商界里，没有人能比托尼更好地运作 GEICO 保险公司了。他的直觉一贯正确，他的能量无穷无尽，他的行动也是无可挑剔的。”[14] 2000 年的信中巴菲特写道：“托尼还是老板们的理想人选。他做的每一件事都合情合理，他从来不空想什么或是歪曲事实，而这往往是在意想不到的事情发生时经理们经常做的。”[15]

尽管耐斯里承认巴菲特是他心目中的英雄，他说，对他生活影响最大的还是他的父亲和祖父。“如果我能赶上我父亲或者祖父的一半，我就会是一个很成功的人。我最崇拜的就是他们。”相应地，当问道谁是他最爱的人时，他说：“我的妻子和孩子。”但是他并不想把孩子们带到公司里，他解释说：“GEICO 保险公司的管理者们有着家族政策，我们有很高的标准。我们不仅仅想成为一个完美的团队，我们还想得到公众的认可。当然，这要求更高的标准。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同样，当我问道什么是一个成功经理的必备品质时，他说：“毫无疑问，诚实和坚忍不拔是最重要的，不仅仅要拥有这两种品质，而且要确实理解这两种品质的内涵。”他还认为沟通能力和与人共事的能力对成功也极端重要。但他很少给别人提建议。惟一的一次是他对一位新来的雇员说：“观察别人，然后形成自己的风格，不要模仿别人的成功模式，那样多半不会成功。”

工作的哪一方面最让他激动呢？他回答说：“当我与我的同事们打交道的时候最激动。我们现在有 18000 名员工，他们是公司里创造奇迹的人。我花了很多时间和我的同事们在一起，我非常乐于这么做。”显然，耐斯里认为，为公司工作的人们才是公司的最大资产。按照《圣地亚哥联合论坛报》(*San Diego Union - Tribune*)的说法，GEICO 保险公司强调“升迁机会、慷慨的福利、优雅的工作环境和保持员工的快乐心态，直至他们退休。”例如，1999 年，公司在加利福尼亚的波威(Poway)建立了西海岸总部时，除了必要的办公空间，还修建了一个沙滩排球馆、一个休息室、一个咖啡厅和一个商店便于员工购买牛奶和面包之类的生活必需品。耐斯里这样告诉报界，“我们想成为一个留在这里不用担心的公司。”[16]

沃伦·巴菲特几乎没有担心过留住托尼·耐斯里这样的问题。他说：“我拥有全美国最好的 CEO 的位置，因为，我认为，我们拥有最好的公司——有优质的产品，65 年的历史和一流的客户服务传统。还有，我们的产品永远是人们需要的。它能影响到美国的每一个家庭，但并不带来癌症也不污染我们的环境。”他接着说：“我最值得骄傲的是，GEICO 保险公司取得的成就几乎与我没有任何关系。它不是物质财产，或财富，或者其他的让你感到满意的东西，只是在创造有价值的东西”。

如此一来，耐斯里没有退休的打算就不让人吃惊了。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说："为伯克希尔工作的人们是由于他们热爱他们的工作，而不是别的什么原因，我自己也在此列。我甚至不去想什么时候退休，尽管我知道那一天一定会到来，我也会说我要做点儿别的事情了。我的妻子已经支持了我39年，我希望有一天能给她多一点儿的时间。但是，这一天恐怕要等到将来了。"

当问到他的爱好时，他的回答一点儿也不令人吃惊，"我最大的爱好是GEICO保险公司，至于娱乐方面，我喜欢钓鱼和高尔夫球，但是我玩的都不多。每轮高尔夫球对我来说相当于花了几千美元，因为我玩的实在太少了，我的会员资格和其他花费对我来说实在是不明智的投资。"他对在家乡弗吉尼亚大瀑布的旅行也不是很感兴趣。"前几年，我和妻子跟随教会团体旅行过两次——一次是去英格兰群岛，另一次是去希腊和希腊群岛。我们都很喜欢这两次旅行，但我的娱乐性的旅行很少。"

尽管他说他在工作时十分专注，他又补充说："过去的十年里，我已经改变了我的工作习惯，尽量多在家里工作，这样至少能和妻子在一起。我喜欢和我的妻子在一起，尽管我们在一个房间里可能互相不说话，她的存在已经足够了，我对她来说也是一样。我们的计算机就在起居室旁边的书房里，所以我就是在计算机旁工作也能和她说话。"可能是他认为在家工作会避免将来的后悔。"我工作的太多了，无论是在学校还是在任职期间，在孩子们小的时候，我对他们的关心很少。我的孩子们能有今天——他有一个儿子和一个女儿——全是他们的母亲悉心抚养的结果。我有两个世界上最完美的孩子。他们都已经长大了，结婚了，我也成了祖父。但是，我还是后悔没能够像我希望的那样去抚养他们。"

谈到对未来的看法，耐斯里表示，"总地来看，是很乐观的，包括我的公司和我们的国家。20世纪无疑是一个进步巨大的世纪，当然，那些有幸能回头看21世纪的人们也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会说21世纪是一个进步巨大的世纪。”他也正在采取措施以确保公司能有一个光明的未来。“我针对未来的战略很简单，就是保持公司的发展。我们现在的市场份额很小，我也没有刻意去增加市场份额，但是我们努力的结果在今后的几年里会带来较高的市场份额。战略是低成本加上优质服务，但我不认为这两者是等同的。实际上，我不认为缺少了优质服务就能实现低成本，从长期来看，我也不认为没有了低成本能实现好的服务，因为顾客们通常把这两者等同起来。”

他说：“我们把精力集中在机会最大的领域，那就是汽车保险业。很多人认为——分析家和评论家们——这个行业不会有太大的发展。可我不这么认为。我确信汽车保险对每一个家庭都很重要，它占据了可支配收入的很大一部分，而且如果你能够以低价格提供优质的服务，顾客们就没有必要再要求你提供其他产品了。”

耐斯里发展公司的一个办法是通过广告。GEICO保险公司原计划在2000年花3亿美元做广告，但是在效果不甚理想的情况下削减了广告费用。这一年做广告困难很大、费用高、竞争激烈，其效果不理想的原因还在于夏季的奥运会和秋季的总统大选。他还认为，品牌知名度是极其重要的，因为在将来“只能有两三个持久的品牌。我确信GEICO保险公司会是一个，但另外的是哪个我就说不清了，可能会是好事达保险公司(Allstate)或国家农场保险公司(State Farm)。我的最终目标是把GEICO保险公司变成可口可乐或是麦当劳那样的公司。如果我说软饮料，你会说可口可乐，如果我说汉堡包，你会说麦当劳，如果我说汽车保险，我希望你能说GEICO保险公司。我们正在向这个方向努力着，当然还要有很长的路。”

他也相信因特网将会给公司业务带来重大影响。他说道：“因特网会不断地改变我们的产品和服务的营销方式，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

越来越多的顾客想要通过因特网直接购买保险或是修改保险条款，他们根本不想再用纸张。除非政府干预，我想不会，因特网将会降低所有人的费用。当然，虽然这并不是GEICO保险公司的极好机会，但对公司是十分有利的，因为因特网对代理商们的威胁远远大于GEICO保险公司。”

尽管耐斯里希望能在公司再干上很多年，他同样清楚，没有人能真正知道未来会是什么样子。像任何一位好的CEO一样，他知道自己终究会离开这个职位的，他说他“尽量做能让公司在他离开之后会更好的工作。”但很多观察家们认为，可能有一个新的工作在等着他——两位将替代巴菲特的伯克希尔联合CEO中的一位。巴菲特已经任命了路易斯·辛普森主管伯克希尔的投资，人们都在猜测谁将出任运作经理。但是当被问及谁能接替巴菲特时，他回答说：“我不认为这是一个重要的问题，时间还长着呢，沃伦也会活很长很长时间。”

尽管这样，当我问到未来伯克希尔的联合CEO之间的关系时，耐斯里首先提到了他和辛普森的关系，他说：“最重要的一点是相互尊重。卢和我有着非常好的关系，我们根本互不干涉。无论是从私人角度还是工作角度，我们完全相互敬重。但我不愿意针对任何人发表业务以外的看法。我能告诉你的是在GEICO保险公司里，我和卢的关系非常融洽。”

当问到伯克希尔的未来时，耐斯里推给了他的老板。他说：“我不想说是因为我认为那是沃伦的事。我不知道他是否有了全盘计划，但是我知道，伯克希尔要获得持续的成功，它就会和别的公司一样要变革与发展，沃伦一定会为公司找到最好的发展道路的。这一点我确信无疑。”他还认为，未来的10—20年间，“公司将会涉足很多领域，”而不只是一个局限于意外财产保险的公司。他说：“如果在意外财产保险业里有好的机会，他们会发现并会好好利用。但是其他行业机会同样存在。由于世界一直在变革，这样的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司现在不会很突出。另外，现在也不可能完全明了在21世纪里哪些是好的公司。真正的挑战是找出在未来10年、20年或30年间最有可能存在的公司——这些公司才是有价值的。在这一点上，没有人能比沃伦做得更好。”

但是，耐斯里认为，伯克希尔的股东们不必担心公司的未来，有无巴菲特都是一样的。他说：“即便是在巴菲特之后，伯克希尔依然会和现在一样。沃伦的方法是无与伦比的，他的继任也会采用同样的办法，或者类似的办法。在沃伦过世的那天股票价格肯定会有变化，但这不会改变伯克希尔的价值。伯克希尔依然会是人们的一个好的投资选择。”

在保持着对GEICO保险公司和伯克希尔未来的乐观态度的同时，他同样对公司们赖以成长的机制保持积极的乐观态度。他说：“自由的企业机制是好的。如果允许竞争机制的存在，它就会存在下去，而且确定无疑地给顾客带来益处。在美国我们有着最高的生活水平，原因有两个。一个是我们的政府形式——民主，另一个是我们拥有非常接近——尽管还没有到达我希望的程度——真正自由的企业机制。有时似乎是一些特殊利益团体接管了，但他们不可能长久。实际上，顾客决定了规则，本来也应该是这样。”

耐斯里的商业信条

★ 服务顾客。想顾客之所想。帮助顾客省钱，他们就会和你在一起。

★ 诚实。

★ 学会有效沟通。

★ 不要放弃核心业务。首先扩张最强的领域，然后再考虑新领域。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章

后备资金分配人——卢·辛普森

CEICO 保险公司

为庆祝21世纪的到来，卢·辛普森去了南美洲南部的巴塔哥尼亚山区远足。他是一个执著的爬山爱好者，这项运动也赋予了他一种不显山露水的性格。辛普森一直保持着自己的秘密，既不和别人会面（和我会面是一个罕见的例外），也不追求声望。

为什么他很少和别人谈话呢？我只能猜测那是因为他并不想向媒体提供什么投资建议。最近有很多故事是关于他在买卖些什么股票的——就好像这能找出成功投资的秘诀。尽管他在金融媒体上的“名声不好”，辛普森却喜欢那些有着调查和新闻头脑的人（他的两个助手以前都是记者）。

巴菲特的其他CEO们要么把多余的资金集中到奥马哈，要么保留盈利或者筹措资金扩展自己公司的业务，辛普森则和他们不一样，他在GEICO保险公司内分配资金，因此，实际上他是巴菲特的“后备人”。

卢·辛普森同意坐下来和我深入交谈，他惟一的条件是不谈论公司持有的证券。然后，他回答了我大约270个提问。

他的办公室在圣地亚哥城外的群山当中，被庄园、马道和高尔夫路线包围着。这里是由房地产经纪商、银行、投资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

咨询机构和股票经纪商们组成的古雅村庄，全然没有加利福尼亚州那种交通拥挤的状况。这里只有一所学校、一个图书馆、一个消防队和几个停车指示牌。

辛普森在一个小的独立的办公建筑里工作，这里有四间办公室，用玻璃隔开，接待空间很宽敞，还有一个小会议室。办公室的建造创意可能直接来自于《建筑文摘》。一个木地板的、干净的、现代化的图书馆里，文件橱里装满了年报和文件，木制的杂志架上全是各种商业和投资刊物。

在友好的问候并介绍过汤姆·班克罗夫特（他的助手）之后，我们进入了会议室。辛普森看上去像一个大学教授，班克罗夫特则像一个优秀的学生。这让我想起了多年前本·格雷厄姆和巴菲特的关系。随着会谈的进行，很明显卢给予了汤姆以高度的评价。

会谈之后，卢离开了，汤姆单独回答了几个问题。我称赞了这里的环境，汤姆说："这是一个思考的好地方。"

当我离开的时候，我回头看着这栋不太大，但极其漂亮的建筑。透过玻璃窗，我看见卢在办公室专注地在电话里说着什么。

我住的旅馆正对着卢的办公室，所以当我在晚上7点30分回到那里时，我注意到他仍然在那里工作着。第二天的早晨，我准备乘早班飞机回家的时候，他已经在办公室里工作了。

卢·辛普森是一个超级投资者。普通投资者进入投资领域时都希望自己能成为像他一样的超级投资者或者是模仿他的股票选择方法并取得同样的投资收益。但是，要模仿卢，你就必须花上一辈子的时间阅读所有的金融报刊上的东西。即使你的智力与辛普森不相上下，你也不大可能拥有他的那种直觉能力。

我想起了本·格雷厄姆在他的《睿智投资者》一书的开篇语中让读者们做出决定：你可以做一个积极的投资者，通

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过自主的投资来与卢和巴菲特竞争。或者，做一个消极的投资者，让计算机、基金或者超级投资者来帮你。

在股东们和大众猜测了很多年后，人人都感到很吃惊的是，沃伦·巴菲特在 1995 年的“董事长致股东的信”中暗示了谁能接替他。他首先谈到了对 GEICO 保险公司的购买，之后称赞了该公司的投资和资金运作 CEO 卢·辛普森，他写道：“有一点是在卢的工作之外的：他的出现确保了我们有了一个卓越的人选，如果查理和我出了什么意外，立即能够有人接替公司的投资运作。”[1]

那个时候，卢·辛普森并不出名，但是巴菲特已经注意他很长时间了。作为一个很早以前的 GEICO 保险公司的大股东，巴菲特非常清楚卢·辛普森的成就。1979 年进入公司后，辛普森很快就成了人们称之为巴菲特帮的“圈内人”，这个巴菲特帮里还有本·格雷厄姆和查理·蒙格，他们每隔一年和巴菲特聚在一起讨论投资事宜。现在巴菲特已经决定了，按照 GEICO 保险公司的模式，在他死后，他希望他的职责分为两个部分，一个运作经理负责运作公司，一位资金分配人负责投资。他已经指定了一个经理管理公司，辛普森无疑是他选择的投资管理人。5 年后，可能是为了庆祝巴菲特的 70 岁生日（2000 年），他正式宣布了一旦他不再工作了，他的儿子霍华德将出任公司的董事长，辛普森将继任伯克希尔公司的投资人[2]。

当然，这是有前提的：首先，辛普森要比巴菲特活得更长，他们之间仅相差 6 岁；另外，要等到巴菲特死后的第 5 年，他才算正式退休，并且要通知董事会。还有，尽管辛普森认为把 CEO 的职责像 GEICO 保险公司那样分为运作和资金管理两部分是很明智的，他还是认为自己成为巴菲特的继任者的可能性不大。他说：“我根本不把自己当作继任者，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

甚至从来都没有这样想过，我只是把自己看作一个潜在的后备人而已。只要巴菲特健在，他就会一直运作公司。他把自己的一生都献给了公司，也只有他才能把公司运作成功。”当然，接替巴菲特意味着承担了一项艰苦的工作。辛普森不仅要负责750亿美元的投资，还要续写这个传奇故事。当我问他为什么愿意让自己处在这样一个位置时，他只是简单地说道：“我有责任回报那些善待我的人们。”

尽管辛普森没有想到他会以选择股票来谋生，但无疑他极其适合这项工作。1936年，他出生于芝加哥郊区的海兰帕克（Highland Park），1954年高中毕业后进入西北大学学习工程。但是，正如他后来向记者说的那样，“我不适合学工程。”因此，在西北大学学习了一年之后，他转到俄亥俄州的卫斯理大学（Ohio Wesleyan University）学习会计和经济学，1958年获得学士学位。两年之后，在普林斯顿获得经济学硕士学位，出于想留在学术界的考虑，他留在学校任教。但是，由于不满意教学的薪金，1962年他进入了 Stein, Roe & Farnham 公司设在芝加哥的投资公司[3]。1969年他离开了该公司。按照公司同事理查德·彼德森的说法，“辛普森的离开很大程度上是因为他们太保守，由此失去了很多好机会——尤其是对年轻的辛普森来说。”[4]

1970年，他进入了股东管理公司（Shareholders Management），这是一个洛杉矶的公司，它的企业基金（Enterprise Fund）非常成功，名气很大。可是，他进入公司不久，华尔街风云突变，基金大幅缩水，另外，证券交易委员会也指控该公司违反了交易纪录保存原则。彼德森回忆说：“对卢来说，那是一次痛苦的经历。在此之前，卢是一个激进的投资者——心比天高。我想他学到了低风险的重要性——既要成长，又要回避风险[5]。辛普森在这个公司仅仅干了8个月。之后，1971年，他进入了 Western Bancorpora-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

tion 公司的西部资产管理部，任执行副总裁，并在 1976 年升任该部的总裁和 CEO。尽管该公司在他的领导下运作良好，到了 1979 年，他希望能够检验一些自己的想法，并认识到管理别人的钱意味着自己失去了很多机会[6]。

恰好 GEICO 保险公司的董事长约翰·J·波恩（John J. Byrne, Jr.）正在寻找一位新的投资主管人，辛普森就成了四位候选人之一。那时，巴菲特已经持有 GEICO 保险公司的 30% 的股份了，出于对他的尊重，伯恩让这四位候选人去奥马哈见巴菲特。伯恩后来告诉一个记者，“卢刚刚离开巴菲特的办公室，巴菲特就给我打电话说，不用再找了，就是他。”辛普森的职位是高级副总裁和首席投资执行官。伯恩对辛普森的加入感到非常高兴，他解释说：“辛普森乐意去挑选股票并成为一个优秀的投资者，而不想去管理公司。”[7]

那个时候，节省资金和找一位称职的股票投资人是 GEICO 保险公司的首要任务。由于糟糕的管理和糟糕的投资，在 20 世纪 70 年代中期，公司几乎陷于破产，1976 年的损失达到 1.26 亿美元。糟糕的经济环境同样使公司表现不佳。像大多数保险公司一样，公司的投资组合是大量的债券，少量的股票。经理们指望多样化来降低风险。实际上，传统的保险公司的投资模式是持有大量的政府债券。当辛普森接管时，公司的投资组合中仅有 12% 的股票，这样，20 世纪 70 年代的通货膨胀就带来了巨大的损失。

研究与选择投资

辛普森的投资理念是从哪里来的？他每天工作 14 小时。每一份年报和每一份金融出版物他都阅读。进行重要的投资之前，他要抽出时间同该公司的经理们、顾客们、供应商们和竞争者们会谈。他有一个工作小组，这个小组擅长排除干扰、寻找问题和检验公司的盈亏。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司给了他自主权，于是，他把债券投资转向设备制造、能源和工业类股票，并增持了公司的食品包装和银行类股票。普通股很快就占到了投资组合的 32%。尽管第一年的有价证券回报率是 23.7%，低于 32.3% 的市场平均水平，但到了 1982 年，当市场回报率是 21.4% 时，GEICO 保险公司的回报率是 45.8%。约翰·伯恩后来说："我们让他自主地工作，允许他把大比例的公司资产投资到有价证券当中，结果呢，他创造了辉煌。"[8] 实际上，他又发扬了这种辉煌，到 1996 年卖给伯克希尔时为止的 17 年里，辛普森把公司的多样化投资组合从 33 个公司削减到 10 个，并把其价值从 2.8 亿美元增加至 11 亿美元。17 年间，其中的 12 年的回报率超过了同期的标准普尔指数，年平均回报率是 24.7%，标准普尔指数则是 17.8%。

在我们会面时，按照他的投资原则，与传统的正相反，辛普森把 25 亿美元仅投在了 7 只股票当中，同样的数额的资金共同基金会投在 86 只股票中[9]。长期以来，巴菲特也遵循着同样的方法，70% 的伯克希尔的普通股投资仅在 4 只股票中。沃伦写道："卢采用的保守、集中的投资办法也是伯克希尔采用的。"[10]

辛普森强调："如果我们找到了 15 种信赖的股票，我们就有 15 个选择，但是，我们不可能有 100 个选择，因为我们不可能把 100 个公司都了解得很清楚，我想，集中投资的优劣之处在于'因剑而活也会因剑而死。'如果你对了，就会增值。如果你想增值，就要与别人不同。也就是说，或者集中投资，或者集中在某一类的公司或产业。"

尽管辛普森有理由为他的集中投资取得的非凡业绩感到骄傲，谈到这些时，他还是很谦虚，"通过投资组合，我们有了收益，就可以增加 GEICO 保险公司的价值，因为我们可以买回公司的股票，从而提高了每股的净值。"卢的第二

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

条原则同样是正确的——投资那些为股东提供高回报的公司——由于辛普森成功的投资运作，1979—1995年间，GEICO保险公司把它的股本从3400万减到1700万。其结果是，1980年以前伯克希尔动用了4570万美元买到的33.3%的GEICO保险公司的股权，不用追加投资，到了1996年股权比例增加为51%。当然，这里的关键词是"投资组合"，辛普森做得比谁都好——巴菲特除外。同他低调的个性一样，辛普森把所有这些说的非常简单，他的投资方法是从失败和错误中磨炼出来的。

首先要做的工作是研究。当他或他的助手汤姆·班克罗夫特，选好一只股票时，就会与该公司的经理会面。辛普森说："多年来我得到的一条经验是，认定公司的价值时其管理是非常重要的。我们要与它的高层人员见面，还要参观他们的办公室。你能看到公司的资料，但更重要的是，你要知道公司的高层人士在想些什么。"[11] 由于他的地位（控制着25亿美元）和在GEICO保险公司里投资方面的决定权，那些公司的经理们都很乐意进行会谈。如果他们不愿会谈，辛普森就不会投资于该公司。

这是辛普森与他的老板和著名的价值型投资人本·格雷厄姆不同的地方；相反，他采用的是质量投资办法，类似于传奇投资人菲尔·费希尔（Phil Fisher）。巴菲特和格雷厄姆相信数量方法：通过研究数据，投资者可以找到最好的投资。实际上，格雷厄姆谈到过，质量分析的投资者容易被管理层的包装迷惑。但是，对辛普森来说，严谨的态度、面对面的会谈和追根问底的方式，这些都使得经理们无法迷惑他。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

价 值 投 资

"当你问一个人是不是价值型或成长型投资者的问题时，你已经触及了问题的关键。价值型投资者也会是成长型投资者，因为他会买成长能力高于平均水平的股票，买入的价格也会低于公司的真正价值。"

——卢·辛普森

卢有三个特点让巴菲特敬佩——睿智、个性和内在气质。巴菲特评价辛普森时说到，"内在气质往往使聪明的人表现欠佳。不过，他的性格和我的性格很相像，我们都很理性，情绪不会影响我们。"[12]

甚至伯克希尔的副董事长查理·蒙格也高度评价了辛普森的个性，"有奇想并敢于和大众想法不同的人才能挑选出好的股票，卢·辛普森恰好就是这种人，我们也正是被他的这一点所折服。"[13]

除了像巴菲特一样集中投资于几只股票，辛普森还阅读各种材料并有一个参谋小组。像巴菲特一样，但与多数传统投资者不同，不论管理的资产多大，薪金直接和收益相关联；参谋小组的规模也不会改变。这些小组成员不擅长交际但擅长思考，不擅长交易都擅长阅读。

辛普森和巴菲特同样有着很多不同之处。他们的不同之处现在不一样，将来也不会一样：

- ★ 辛普森，是一个有着自己的方法和原则的独立的投资家，他有外在的监督和对外联系。巴菲特则没有。
- ★ 辛普森选择那些有价值的各种股票，购买的是公司的部分股权。巴菲特购买的是整个公司。
- ★ 辛普森是一个纯粹的股票购买者，而巴菲特近些年来是一个纯粹的股票卖出者。
- ★ 辛普森 100% 购买股票，巴菲特是 30% 的股票和 70%

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的全资公司，他的目标是10%的股票，90%的全资公司。

★ 辛普森主要集中在5亿美元左右的买卖。巴菲特的胃口通常是50亿左右的交易。

★ 辛普森独自静静地工作。他的老板每年要收到3000多封信，每年的春天还要主持很多会议。

★ 辛普森不追求名声，他也是惟一的一个和助手一起来会谈的经理。巴菲特和他的父亲一样，有着政治家的个性，乐于让人拍照，也乐于给人签名。

★ 辛普森广泛阅读但从不写什么或是出版什么东西。巴菲特的30多万份的年报是CEO们的必读之物，更不用说因特网上的数也数不清的作品。

★ 辛普森和其他的伯克希尔的CEO们一样，拿到的薪金和红利比他的老板多得多。

管理投资组合时，辛普森遵循5个基本原则。在1986年的年报中，他概括了这几条不朽的原则，第二年，在一次与《华盛顿邮报》的会谈中，他更加详细地解释了这些原则：

1. **独立思考。**“我们要勇于怀疑传统观点，尽量避免华尔街的周期性的非理性行为。不要忽视那些不起眼的公司，往往这里存在着最大的机会。”
2. **投资于那些能向股东提供高回报的公司。**“长期以来，股价的上升与公司给股东的回报最直接相关。现金流量，由于比利润难于控制，是一个很有用的试金石。评价公司的管理，要询问以下的问题：管理是公司的基石吗？管理者们对所有者们是否坦率诚实？管理层愿意放弃非盈利部门吗？管理层会回购自己的股票吗？最后一个问题尤为重要。盈利公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司的经理们往往用多余的现金向并非那么有利可图的方向扩张。回购公司股份在多数情况下是一个好得多的利用富余资源的办法。”

3. **只考虑合理价格，即便是一个优异的公司。**“即使是很优秀的公司，我们也要考虑价格。如果价格过高，世界上最好的公司也不是最好的投资对象。市盈率、市盈率的倒数和价格与自由现金流量的比值，都是判断公司价值的依据。另外，还可以把这一比值与无风险的美国政府债券的收益率做比较。”
4. **长期投资。** “寄希望于个别股票的短期升降，整个股票市场，乃至整个经济，不可能出现持续的好结果。短期发展太难预测了。反之，从长期来看，优秀的公司给投资者以超过平均水平的回报的可能性极大。另外，不断的买卖股票、交易费用和税收就会让你的预期大打折扣。持续的收益并避免交易费用和税收的蚕食，资金就会迅速增长。”
5. **避免过分多样化。** “购买多样化的股票的投资者不大可能取得良好的收益。越是多样化，结果可能就越平庸。我们仅持有符合我们的投资标准的少数公司的股票。好的投资对象——符合我们投资标准的公司——是很难找到的。当我们找到时，我们就会大量购进。GEICO 保险公司账户中持有的前 5 种股票占到了总额的 50%。”[14]

在 1986 年的年报里，沃伦·巴菲特公布了辛普森的投资业绩，这有助于解释为什么他认为辛普森能够代替他主管伯克希尔的投资。实际上，不仅他们的投资方法非常相似，投资业绩也极其接近。1980—1996 年间，辛普森的平均回报率是 24.7%，仅仅略低于巴菲特同期的 25.6%，但都轻

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

易地超过了标准普尔指数17.8%的升幅。辛普森的回报率可以和10年前著名投资家彼得·林奇（Peter Lynch）的业绩相媲美，那时他为富达麦哲伦(Fidelity's Magellan)基金管理投资。

辛普森的业绩实际上更为优秀，因为他的回报仅仅依赖于有价证券。巴菲特的回报率的计算是按照伯克希尔的账面价值，这个账面价值由于浮动资金和其他项目，例如全资子公司的盈利得到了扩大。如果把辛普森和巴菲特的有价证券回报做一个比较，辛普森应该胜出。

不会出乎人们的意料，这两个人之间的相互敬重使得他们能够有效地合作。实际上，在伯克希尔完全接管GEICO保险公司之前，巴菲特就一直称赞辛普森。早在1982年，巴菲特称辛普森是“财产意外保险公司中最好的投资管理人。”[15]还有，在1986年的“董事长致股东的信”中，他写道：“当我列出辛普森的投资表现时，我确实感到了一丝不安。只有当我拿到了伯克希尔的控制权时，我才感到安全，这说明了辛普森有多么的优秀。”[16]

一年后，巴菲特告诉《华盛顿邮报》，“卢为我挣了很多钱。在今天，他是我所知道的最好的投资人。近几年，他做的比我好得多。他看到了我错过的机会。我们的24亿净资产中有7亿投在了GEICO保险公司的运作中，在卢管理这些资产时我也没有说过一句话。他坚持自己的原则。华尔街的人们大多数一开始就没有原则，而且，如果一旦有了原则，他们也不会坚持。”[17]

辛普森也称赞了他的老板。“他是一个伟大的人，我认为不会再有一个巴菲特了。和他在一起工作最好之处是他极为公平，且富于理性。他给你充分的自由，如果你做得好，他会为你鼓掌。另外，如果你做得不够好，他能理解你，他有长远眼光。”

关于巴菲特，辛普森说：“我认为，从根本上讲，我们的投资方法非常类似。”他也同样认为他们有很多区别——

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无论是从个人角度还是从职业角度。“沃伦全身心地投入到了伯克希尔当中，他的生命就是他的工作，并且，他热爱他所做的工作。我同样热爱我所做的工作，但是我可能没有他那样投入。我能够离开这个市场一直有两个星期不去想它，但是，我确信沃伦不会。”另外，尽管辛普森没有指出来，他们的投资原则有一点儿微小但很重要的区别，辛普森愿意——也能够——更快地运作，尽管这可能是因为他们的投资规模不同。在写本书的时候，GEICO 保险公司仅仅持有 9 种股票：邓百氏，第一数据，弗雷德—马克，GATX，大湖化学，琼斯服装，耐克，萧氏传讯和美国银行[18]。辛普森简单地说：“大多数投资者应该持有不超过 10—20 种的股票。”

GEICO 保险公司的投资组合，实际上反映出了辛普森和他的老板之间的另一个不同之处。他们用不同的股票组合击败了市场，这也更进一步地证明了巴菲特的理论，所有的超级投资家都遵从格雷厄姆和多德维尔（Doddsville）投资理念。巴菲特是在说，遵循格雷厄姆和多德维尔所教的价值投资方法，像辛普森这样的价值型投资者，投资于不同的股票一样可以获得成功。使用同样的价值原则，在他的老板认识到科特家具租赁公司（Cort Furniture Rental）的价值并买下它之前，辛普森已经独立地投资于该公司了。辛普森已经投资到电话和电缆公司当中，这表明，他比他的老板更能接近高技术公司，而巴菲特是一个著名的远离技术者。辛普森最近接受了一个美国电报电话公司(AT & T)的董事会成员的职位。

尽管从 1979 年辛普森为进入 GEICO 保险公司去见巴菲特那个时候(辛普森说,我们谈论的是芝加哥小熊队)开始,他们两个人已经相互认识了,但是从 1996 年伯克希尔全部买下 GEICO 保险公司时开始,他们的关系更近了。辛普森说:“我一个星期或者每 10 天与巴菲特交谈一次，但是，有时我们会连

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续两三天都交谈,通常都是谈论股票和公司。"另一个变化就是辛普森的职责。安坐在他简朴的办公室里,辛普森说:"我没有那些日常的职责,除了股票。一年当中,我参加四次 GEICO 保险公司的内部董事会议,通常都是在电话里;二次飞往华盛顿的总部开会。当然,我定期与负责公司运作的托尼·耐斯里交谈,还有,和一些在华盛顿的同事交谈。"

没有改变的是辛普森依然有能力做自己的决定。1998 年，伯克希尔全部买下了另外一个保险公司——通用再保险公司（Gen Re），巴菲特全部接管了该公司的投资业务，但是，他继续让辛普森管理 GEICO 保险公司的有价证券投资。在解释这一点时，辛普森说道："我们已经相互了解很长时间了，他了解我们这里所有的人，因此，他乐意让我们继续干下去。实际上，这还没有先例，这次的破例是因为我们在 GEICO 保险公司管理投资已经很长时间了。通用再保险公司的情况是不一样的，他们的投资方法（传统的方法）完全不同。"当谈到这个最知名的投资管理人继续让他管理投资组合实际上是对他给予了很高的评价时，辛普森摇了摇手，笑着说道："嗯……，你知道，他们总是要这么说的。"当问到在伯克希尔接管之后，GEICO 保险公司的其他方面有什么变化时，他又严肃了起来，"这需要在一个较长的时期才能看到。我认为短期里增加收益是不重要的，有着向正确方向发展的能力才是更重要的。"

GEICO 保险公司的有价证券投资与伯克希尔的略有不同。差别在于前者购买公司的一部分股权而后者则是购买整个公司——类似于个人投资者和机构投资者的差别。较小规模的投资有更自由的投资选择，或者像卢所说的，"在一个更大的池塘里钓鱼。"除了规模的不同，分析的方法是一样的，但是，购买整个公司，能创造更大的价值，也会在控制、税收和现金流量方面更加引人注意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尽管辛普森考虑过其他职业，他说："我很高兴能够做投资管理的工作。这是一种智慧的挑战，也非常实际。"有趣的是，虽然他对日常的管理运作明显的不感兴趣，但问到除了投资管理他可能干什么工作时，辛普森回答说："可能会是全面管理。我可能会是一家并非是高科技公司的总经理。一方面，这样的公司是很实际的；另一方面，我喜欢作为高层管理的一员运作公司，并创造价值的整个过程。尽管我是一个专家——这也是我在 GEICO 保险公司的角色——我把自己看作一个具有投资和金融专长的总经理。"

这种专长给辛普森带来了可观的收入，不包括微不足道的管理费。管理 25 亿美元的资产，一般的经理收取的管理费是 2500 万美元。如果是辛普森的话，可能会是十分之一。不过，和别的职业管理者们不一样，辛普森的薪金和所管理的资产规模无关，只和他的运作业绩相关。他不愿夸耀业绩，也不想变成一个演说宠儿、市场预测家或是到处演讲。和其他的巴菲特 CEO 一样，他是内向型的而不是外向型的人。24% 的平均年回报率意味着辛普森每年为股东们多带来了 6 亿美元的收益。

伯克希尔没有公布过辛普森的薪金或是投资红利。1996 年，巴菲特接管 GEICO 保险公司前的最后一年，辛普森的薪金是 60 万美元。1999 年，他和伯克希尔的投资收益都没能超过标准普尔指数，辛普森就没能得到以三年的平均收益和标准普尔指数的对比为基础的红利。1992 年他击败了市场，挣到了 150 万美元的薪金，第二年的管理期权又给他带来了 3800 万美元的收入，但是，尤其是和今天的共同基金的经理们相比，他的薪水实在是不算多。另外，当伯克希尔买下 GEICO 保险公司的时候，他的股份兑现了 2500 万美元。所以说，和其他的伯克希尔的经理们一样，辛普森已经不必为生活而工作了，他继续工作是因为热情。他说："这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种热情来自于去了解那些公司。当对一个不完全了解的公司有了深入的了解时我会感到很兴奋。”他说：实际上这种能力是以理解能力为基础的。

这种理解力只能来自于大量的学习。他说:“理想的一天是这样的一天——股市关闭了，没有电话，我一整天都在读书。”阅读实际上花去了他的大部分时间,“我每天要花 5—8 个小时的时间去阅读。我要读很多东西,包括各种文件、年报、行业报告和商业杂志。”他最喜欢的商务期刊是:《华尔街日报》(*Wall Street Journal*),《财富》(*Fortune*),《商业周刊》(*Business*),《福布斯》(*Forbes*)和《巴伦斯》(*Barron's*)。他很快地补充道:“你可以从中得到很多的好想法,但是,同样会有很多的噪音。”过滤掉这些噪音,独立的思考对于决定向哪个公司投资是很重要的。

他采用的一个办法是认真地阅读年报。他说，“每年出年报的期间里，我每天要阅读 15—20 份年报。我通常先阅读董事长的信来了解公司的文化氛围，然后是资源和资金使用部分，还要阅读一些附注，但 CEO 的信是最重要的。”他对过分个性化的 CEO 的信尤其慎重。他承认“伯克希尔的信就很个性化，”但他很快补充说：“伯克希尔就是沃伦，沃伦是明星。”他不喜欢那些过分矫揉造作的、过分个性化的总经理们，并指出“尽管沃伦也很个性化，但是他解决了很多重要问题。很多 CEO 们的信几乎没有说公司在干些什么，信中充斥着公共关系、推销和烟幕。”

辛普森说什么做什么，这一点儿也不令人吃惊。1993 年，《华盛顿邮报》单独列出了 GEICO 保险公司的年报——还有这位投资主管——并给予了表扬。作者斯坦·辛登(Stan Hinden)解释说，“我们发现阅读年报是那么的索然无味，大部分年报充满了两面之词。但是，有时也会找到一份好的年报，里面有独特的想法，对坏消息的令人耳目一新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的探讨，和难得一见的坦白。"由于该报认为GEICO保险公司的年报是商业坦白的范例，授予公司"直言奖"。报纸接着说："辛普森做得好的时候，他告诉我们；做得不好的时候，他也告诉我们。"直接引用年报的原文，辛登说明了辛普森是如何坦白地解释了20世纪90年代早期公司表现不好的原因，"公司表现不好有两个明显的原因：第一，我们没有成功地确认好的投资理念，第二，股市的攀升程度远低于80年代。"[19]

辛普森也公开承认了自己的弱点、局限和错误。他认为自己作为一个投资者最大的弱点在于"缺乏对技术的理解，因为特定的技术对世界经济具有关键的作用。"另外，他还批评自己"没有花时间去理解技术。"同时，他还承认，"我也不知道那样是否有好处。我有些排斥这个领域。"有趣的是，他承认技术能够带来"巨大的盈利机会"。但是他并不后悔没有更多的介入，他说："我认为在能力范围内，与你能够了解的公司打交道，能够对公司的价值和盈利能力做出分析，这才是最基本的。"他举了一个例子来解释，"我无法估计美国在线公司的价值。我知道美国在线公司——从创造价值的角度，它运作得很好，但我无法衡量他的价值和发展前景。"想了一下，他补充说："可能我不了解这个公司，我真的不了解。"谈到失败带来的风险时，辛普森说："过去我们做过很大的赌博，我认为那是我们最大的风险。有些结果很好，但另外一些就不那么好了。我们还对一些人做出了不恰当的评价，特别是管理层和股东们。"

"我们努力做得更好些。实际上就是把了解公司和了解人结合起来。在了解公司方面我们可能做得更好，但我们还要把两者结合起来。"他补充说："当我们犯了错误时，我们尽量去弥补。我认为，看到你的错误并找出你为什么犯这样的错误是很重要的。"

辛普森最大的错误不是卖的太快，也不是投资于技术公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司、交易频繁或盲目跟从消息，而是他听信了一个公司的内部消息，因为他在该公司担任一个职务。他解释说："我们是内部人，这实际上束缚了我们。我们损失了一些钱，我们没有买入或是卖出因为我们知道消息。我们再也不会这样干了，不再想要任何内部消息。我们要尽可能地随机应变。"

特别地，当问到他最优异的能力时，辛普森说："如果我们有的话，那就是能够真正地了解公司和较好地了解管理层。为了让你理解这一点，假定你以公平的价格买了一个公司，也有可能以一个较低的价格买到但要承担风险。总的来看，这样做的结果很好，尽管有时不那么好。"

辛普森说重要的是要从数量和质量两方面对公司做出评估。他感到，他的团队对产业和产业里的公司的深入分析给了他很大的帮助。当问到他评价公司最重要的数据时，他的回答是，"资金回报，它能告诉你很多东西。不过，要注意的是，收益会被很多因素干扰，你必须去除这些因素才能明了真实的收益。这才是重要的基本收益，但有时不明显。另外，你还要看很多东西，你必须估算出公司长期的收益增长，然后还要打个折扣以便能做出最好的估计。原理上很简单，实际运用则困难得多。"

尽管辛普森愿意和别人分享他的专长，他认为不可能真正教会一个人成为成功的投资者。"这是一门艺术，很多的心理和情绪因素卷入其中。"他还认为，"很多人没有耐心真正成为投资者，特别是普通的投资者不具备成功的素质。"他说，认真阅读本杰明·格雷厄姆的两本经典著作会有帮助，一本是他自己的《睿智投资者》，另一本是他和大卫·L·多德(David L. Dodd.)合著的《证券分析》。当让他给已经在金融业的和想要从事投资管理的人们一些建议时，辛普森说"我的忠告是，尽早和优秀的人在一起，我是指那些坚定自信的，能从他们身上学到东西并有长远眼光的人。"实际上，他认为自己最好的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金`不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品质是有长远思考的能力。他说:“我学到的东西之一是你不能希望市场像你希望的那样,但是,长期来看,市场绝对是理性的,或者说至少很理性。”

让他给个人投资者一些建议时,他重复了从沃伦·巴菲特那里得来的建议,他说道:“当我第一次见到巴菲特的时候,他给我的一项建议是,把投资想象成你得到了一张能使用20次的车票。你只能做20次投资操作,最后的收益才归你。这样思考的确有帮助,因为你会很小心,并且有足够的信心才会去操作。”他接着补充说:“一般情况下,人们总是不断地变更着投资组合。本·格雷厄姆有一次告诉我,很多个人投资者和传统投资者的投资方式让他想起了人们互相交换旧衣服。他们只是为了交换而交换,从来不想真正拥有公司。如果他们的着重点是在合理的期限里拥有公司,就会有好得多的结果。”

尽管辛普森已经64岁了,他认为退休还是很遥远的事。他依然在早上6点就来到办公室——比他的三个助手都早——晚上常常是7点30分才离开。最近他又把办公室的租期延长了5年。“我真的很喜欢我所干的事,我们是一个优秀的、融洽的工作小组,环境也好得不能再好了。我真的不知道退休后还能干什么。”有三个已经成人的儿子,刚刚再婚的他,很少有别的兴趣,除了偶尔的山间远足。一个兴趣是对公民义务的追求。例如,尽管他的儿子们几年前就已经从凯特学校(Cate School)毕业了,辛普森依然担任该校的理事,并提供投资建议。他还为该校建立了一个资助基金,每年向学校提供100万美元以上的资金。该校的发展部主任麦格·布拉德里最近对《金钱》(*Money*)杂志说:“卢是一个典范,他为学校的发展给予了无私的帮助都是无条件的。他是一个慷慨的热心肠的人。”[20]

由于没有考虑退休问题,辛普森说他还没有培养任何人来接替他在GEICO保险公司的资金运作工作。他说:“我认为这不是那种能够找到继任者的业务。我们有一个和谐的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作氛围，我愿意一直工作下去。”当问到他对 GEICO 保险公司前景的看法时，他推给了另一位 CEO 托尼·耐斯里，但他补充说：“GEICO 保险公司可能是汽车保险的未来。保险业将会越来越直接面对用户，可能也会越来越多地使用因特网。我认为 GEICO 保险公司是，也将一直是优惠价格和优质服务的结合。”

他同样对伯克希尔的未来说得很少。回答完 GEICO 保险公司未来的问题，当我问道他对伯克希尔未来的看法时，他只是简单地说：“那是沃伦要考虑的问题。但我的确认为公司有很大的机会。”他认为不会没有一个公司的全盘计划（他说：“我认为公司是一幅永远变化的图画”），他也不想去描绘公司 10 年或 20 年后的情景。“那取决于机会。所以我认为那会很有趣。”他还认为股东们没有理由担心巴菲特的退休问题。“只要巴菲特神智清醒——他现在和我在 20 年前见到他时一样敏锐——他就会继续做他正在做的。”

助手们说，当辛普森得知巴菲特任命他为接替老板的两位联合 CEO 当中的一位时，他非常高兴，但他看上去却不那么关心[21]。辛普森说，“到了那时，会有更年轻的来接管的。”[22] 他也不愿去讨论谁能成为公司的运作执行官。他说：“很多人都有可能。我挑不出什么人。”公司内部人认为，以下三个人最有可能，运作伯克希尔再保险公司的阿吉特·杰恩，行政专机公司的创建者和总裁里奇·萨图里和辛普森现在的 GEICO 保险公司的联合 CEO 托尼·耐斯里[23]。当然，只有未来才会告诉你谁将接替沃伦·巴菲特。

同时，辛普森计划继续做他已经做的事。“我们做事的方式没有什么秘密可言，我们都很清楚我们做的事。我们有着很好的办法，就是怎么去做的问题。当然，我们的方法用起来不容易。我们清楚我们处在一个长期的赛跑中，但我们相信我们的方法会成功。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

彼德·林奇(Peter Lynch)与卢·辛普森的比较

了解卢·辛普森和他的投资原则与实践的最好办法，可能是把他和名列世界第二的著名投资管理人彼德·林奇做一个比较。比较的结果令人注目。

彼德·林奇	卢·辛普森
著名媒体宠儿，出版了3本书，有大量文章发表，是演说家	不出名，不与别人会谈。不写作，不出版。无意公开露面
10年前从资金管理岗位退休，当时是46岁	64岁时依然在工作
“投资于你和你的家庭熟知的股票。投资于你了解的东西。”	“投资价值型股票。了解的公司，通过研究和自主思考揭示本质。”
“每个人都能成为超乎常人的投资者。”	“普通投资者很难成功。”
管理的资金达到140亿美元，投资于350种股票	管理25亿美元的资金，集中在7种股票当中
为约翰逊家族挣钱，该家族是富达基金的所有人	为GEICO保险公司和伯克希尔的股东挣钱
13年的职业生涯(1977—1990年)	38年以上的职业生涯
100万股东	30万股东
最佳回报是在持股3—4年之后	采用一种一生只做20次决定的办法
考虑特殊情况，考虑公司的起死回生	考虑冷门价值型股票
个人收益与资产规模相关	个人收益以投资回报和利用股份回购为股东增加的价值为基础

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

辛普森的有价证券回报比较

年份	辛普森	巴菲特	林奇	标准普尔指数
1980	23.7	19.3	69.9	32.3
1981	5.4	31.4	18.5	(5.0)
1982	45.8	40.0	48.1	21.4
1983	36.0	32.3	38.6	22.4
1984	21.8	13.6	2.0	6.1
1985	45.8	48.2	43.1	31.6
1986	38.7	26.1	23.7	18.6
1987	(10.0)	19.5	1.0	5.1
1988	30.0	20.1	22.8	16.6
1989	36.1	44.4	34.6	31.7
1990	(9.1)	7.4	(4.6)	(3.1)
1991	57.1	39.6		30.5
1992	10.7	20.3		7.6
1993	5.1	14.3		10.1
1994	13.3	13.9		1.3
1995	39.7	43.1		37.6
1996	29.2	31.8		23.0
平均回报率	24.7	26.8		16.9

注：辛普森和林奇的投资回报是有价证券回报，尚未考虑税收和管理费；林奇的回报也未考虑3%的用于购买基金的部分；伯克希尔的投资回报去除了税收及管理费，根据账面价值的增加计算，不是根据市场价格计算。标准普尔指数没有考虑税收和管理费，但是包括分红的再投资。

当1996年GEICO保险公司成为伯克希尔的子公司之后，辛普森和GEICO保险公司的投资回报就再也没有公布。《福布斯》估计1999年辛普森的投资回报是17%[24]。

卢·辛普森的业绩

1. 17年当中有7年击败了巴菲特。
2. 17年当中有12年击败了标准普尔指数。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 在林奇的最后7年里有5年辛普森胜出。
4. 在林奇的最后10年里平均回报辛普森胜出。
5. 将辛普森的市场价格计算的回报和巴菲特的账面价值计算的回报相比是不公平的。
6. 有17年的投资业绩为公众所知。
7. 有4年的投资业绩不为人知。
8. 从未有连续两年或两年以上的投资业绩低于标准普尔指数。
9. 1980年：GEICO保险公司的证券投资占到了总资产的12%。
10. 1983年：GEICO保险公司的证券投资占到了总资产的32%。
11. 1982年：GEICO保险公司的2.8亿美元投到了33个公司当中。
12. 1995年：GEICO保险公司的11亿美元仅仅投向了10个公司。

卢·辛普森的商业信条

★ 大量阅读金融出版物。
★ 购买之前认真研究公司。
★ 低价购买。
★ 独立思考。
★ 长期投资。
★ 持有少数股票。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章

意外事故经理——阿吉特·杰恩
伯克希尔再保险部

阿吉特·杰恩出生于半个世纪前。他是印度人，在奥里萨邦加尔各答市南部的一个经常遭受飓风和其他灾害天气袭击的海边小镇长大。或许他不知道，正是家乡严酷的自然现象帮助他进入了“意外事故”的职业。

以英语为第二语言的阿吉特给公司带来的利润，比其他任何一位伯克希尔的雇员都多。

阿吉特·杰恩是这个由基督教徒和犹太教徒组成的多样化 CEO 团队的一员。他的名字来自于印度的一个叫耆那教（Jainism）的小教会。沃伦·巴菲特的择人用人标准与文化背景、宗教、政治信仰和教育背景没有关系，他考虑的是才能、努力程度和工作表现。

和内布拉斯加家具中心（第六章）的罗斯·布鲁姆金（Rose Blumukin）一样，阿吉特出生在外国，实际上是推销员的角色。他来到这里要经过长途跋涉，但是他很快适应了新环境，并得到了老板的高度赞扬。和没有受过一天正规教育的布鲁姆金夫人不同，阿吉特是巴菲特的首席执行官们当中受教育程度最高的之一。除了他的老板，杰恩是为公司带来利润最多的人。短短的 14 年间，他和 14 名手下为公司揽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来了76亿美元的保险业务。虽然他以一桩再保险历史上最大的交易闻名于世，但是他同样重视小的交易。他会继续在车里捕捉那些100万美元的保险合同。

阿吉特的办公室坐落在康涅狄格州的斯坦福——康涅狄格大学、通用再保险公司和施乐公司的所在地——凌乱的办公室里堆满了报纸和文件。

阿吉特非常节俭——甚至超过了他的老板。在我们会面的时候，他已经在没有秘书的情况下工作三个月了，因此是自己收发电子邮件和预定旅行。尽管行政专机能帮助他捕捉到更多的生意，但他却如此的节俭以至于他不想使用专机。

杰恩是一个风趣、谦虚、朴实、开朗、不爱出风头的人；显然，他是一个标准的人——所有这些你都不应当在一个旅行了如此之远、做了如此多的事情的人身上找到。或许这正是他今天如此成功的原因。

2001年的春天，就像一次小地震掠过了伯克希尔的观念堤岸——同样还有好奇——巴菲特公布了他一年一度的“董事长致股东的信”。在谈到伯克希尔再保险部的阿吉特·杰恩和最近相当多的对他的健康的议论时，他写道：“阿吉特对于伯克希尔的价值，说什么都不为过，不要担心我的健康，担心他的健康吧。”[1]事先毫无征兆的这番评语无疑引起了人们的震动——包括伯克希尔的雇员、董事会成员和巴菲特的家人们——因为人们由此可以确信，杰恩和行政专机公司的里奇·萨图里，GEICO保险公司的托尼·耐斯里一起，成为了候选人，最有可能在巴菲特之后共同接管伯克希尔的运作业务。[2]到写作本书时为止，巴菲特的健康状况依然良好。杰恩是最年轻的候选人，比他的老板小20岁，完全可能接替巴菲特去运作伯克希尔。如果真是这样，谦虚的他还有很长的路要走。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《商业周刊》报道说，巴菲特最近去了一趟巴黎，为另一个发展中的伯克希尔公司行政专机公司（Executive Jet）做宣传。在一大群法国政要和商界领袖的等待中，沃伦·巴菲特迅速走进了旅馆的房间，为的是要和阿吉特·杰恩通电话——他们每天都要通电话[3]。

1951 年生于印度的杰恩，1972 年在位于克勒格布尔(Kharagpur)的印度理工大学（IIT）获得工程学士学位后，以一名工程师的身份开始了职业生涯。1956 年，印度国会通过了 IIT 法案，宣布 IIT 是国内重要的大学。由于 IIT 在全球范围的工程技术领域有着很高的知名度，而且录取新生也只看学生的才能，人们认为 IIT 是世界上接受技术教育最好的地方之一。每年在有着 9 亿人口的六个地区的学校学生当中，仅有不到 4000 名新生能够进入该校。

1991 年，比尔·盖茨对巴菲特说，如果他要从学校招募技术天才，IIT 是其中之一。

但是，杰恩说，“尽管我喜欢成为一名工程师，也想把工程作为自己的职业，我很快认识到工程师——当然是在印度，不过美国也是如此——在报酬方面受到了不公正的待遇。我一周工作六天，拿到的薪水只相当于销售人员的四分之一。所以我想，要胜过他们，我就得加入他们当中。”

于是，在 1973 年，“IBM 公司招募数据处理业务的市场营销人员，所以我进入了公司，在印度销售计算机系统。”杰恩展示了他的与生俱来的销售才能，并被评为他所在地区的 IBM“年度新兵”。但是在这之后，1976 年印度政府通过了几项法律，要求在印度的跨国公司都要有一些国内股份。大多数公司都屈从了，但可口可乐和 IBM 都没有屈服，他们说：“或者是印度的子公司保留 100% 的美国母公司股权，或者我们退出印度市场。”最后，两个公司都退出了印度市场。结果，杰恩马上成了无业者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与此同时，杰恩的一个上级劝他考虑去美国的商业学校读书。杰恩说："尽管我对他说我不想去，而且在美国也很苦，他还是说服了我去参加考试。幸运的是，我考得还不错。"他说的"考得还不错"，很明显是谦虚；实际上，他申请了哈佛商学院并被录取了。但他并不喜欢这段经历。他说道："那是我第一次出国，我是一个素食主义者，所以吃饭成了问题。我还认为自己不会找到工作。我一直在想，'我在哈佛这样一个充满精英的地方能干什么？'我确信不会成功。那时的我充满了恐惧，我也从没喜欢过那段时光。"接着，他又说："我对商学院所教的东西也有一点儿失望，很多东西都那么地显而易见。我感觉好像他们把那么自然和易于理解的东西小题大做了。"

1978年他获得了工商管理硕士后，马上找到了一份适合于一个IIT和哈佛商学院毕业生的工作，担任麦肯锡（McKinsey and Company）公司的管理顾问。他说："我很高兴能进入麦肯锡公司——丰厚的薪金、惬意的欧洲旅行，而且还在我的简历上加了重重的一笔。但我从未真正喜欢过这个工作。做管理顾问，在半夜画图，一点儿也不像在IBM做推销员那么有趣。所以，1981年的一天，我仅仅感觉好像又回到了从前的工作，于是我辞了职。"他回到了印度，待了两年半。父母为他挑选了一个新娘并强烈要求他按照耆那教*的仪式结婚。经过父母一个月的恳求，他最后满足了父母的愿望。"要不是我在印度结了婚，我可能就不会回到美国了，因为，尽管我的意念里已经远离了西方世界，我的妻子却没有。"当他回到美国时，麦肯锡公司，正像他说的，"同样的错误犯了两次"，又雇用了他。

在麦肯锡公司开始的一段时间里，他为迈克尔·古德伯

*译者注：印度禁欲宗教，主张精神永恒存在和灵魂转世论，否认至高无上的人的存在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格(Michael Goldberg)工作。1982年,迈克尔离开了这个管理顾问公司,去了伯克希尔。1986年,杰恩的这个前老板邀请他加入伯克希尔。他回忆道:"当我刚到伯克希尔时,我根本不了解保险业务或再保险业务,但我受雇于国家赔偿公司(National Indemnity)做再保险业务的工作。"他补充道,"幸运的是,那时正是保险业的黄金时期,根本不需要深入了解,只要你能理解一些基本数字就行。当然,产业是有循环周期的,我很幸运,恰好在高峰期来到了这个产业。"

他说:"那时这个行业里非常缺乏资金,我们则是为数不多的几个拥有资金的公司之一。所以,我们被那些需要保险的人们的交易和电话包围着。作为一个新人,我基本上不了解这些东西,可我常常看着那些数据说:'看上去很有趣啊。'"开始的时候,杰恩在特别保险部,这是向一些特别危险和一些难于鉴定的产品的可靠性提供保险的部门,比如为全地形汽车提供保险。但在6个月后,他就接管了整个再保险业务。

国家赔偿公司和它的再保险部门只是伯克希尔巨大的——也是发展中的——保险集团的一部分。1940年,该公司由杰克·瑞恩沃特(Jack Ringwalt)在奥马哈创立。1967年,连同国家火灾及海上保险公司一起,巴菲特花了860万美元买下了这两家保险公司。两年后,巴菲特雇用了他在一次金融研讨会上遇见的乔治·杨(George Young),他们一起开始了伯克希尔的再保险业务。再保险是为保险业的公司提供保险或者是大规模的保险业务。巴菲特一直亲自管理整个保险业务,直至1982年他雇用迈克尔·古德伯格接手了保险业务的管理。古德伯格事实上主管着整个保险集团,直至1993年。然后,他被委派到奥马哈负责特别规划,从前对他负责的运作经理开始直接向巴菲特负责。当杰恩进入国家赔偿公司时,公司还在费城,1987年迁到了纽约,1992年,迁到了今天的所在地——康涅狄格州的斯坦福。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当问到他从开始负责整个再保险业务时算起，他的职责有哪些变化时，杰恩说："我那时负责什么业务，现在还是那些业务。我的职责没有改变，只是现在做的比以前多得多。我们的业务范围更广、业务也更大。但我的职责没有增加，还是我那时的职责。"他的职位也还是一样。"我的名片上写着'总裁，再保险部'，但是这实际上没有什么含义。"

杰恩的业务相对比较独特。这个业务范围里的公司不多，主要是因为业务需要巨额资金。他说，"资金是介入该业务的原因。大量的资金，耐心等待的资金，还需要有把这些资金投到危险当中的勇气。"2000年，全世界的保险业务总额是2.13万亿美元，美国一年的非人身保险业务大约是2890亿美元，可这其中只有很小的一部分是属于再保险范畴之内的，杰恩估计，伯克希尔的再保险业务大约能占10%的市场份额。当然，他也指出，由于该项业务的内在风险，"这个数字在一瞬间就能从低于5%升到15%以上。"他清楚地知道，正如他的老板指出的那样，"在保险业里，一定要随时牢记所有的意外对我们来说都是不愉快的。"[4]

尽管如此，在杰恩的领导下，从资金角度，公司是全美国最大的再保险商；从保险费角度，也是位列第三或第四。因此，公司也是利润丰厚。当然，这些数字并不精确，甚至有几分误导，因为和所有的保险公司一样，在好的时候，伯克希尔再保险公司的收入实际上有两个来源：(1)卖保险得到的钱；(2)巴菲特所指的"预付保费收入"的投资收益。

保险公司做生意的方式导致了"预付保费"的存在。公司在支付保险赔偿之前先要收取保险费，所以这一段时间里他们可以自由使用这些资金。伯克希尔——和其他保险商一样——用这些钱去投资。预付保费的存在实际上正是保险公司吸引巴菲特的地方。在20世纪60年代中期他就是现在的伯克希尔再保险公司的控股股东。从那时起，预付保费的规

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

模就越来越大。1967 年是 1700 万美元，到了 2000 年已经达到 78 亿美元的规模（从全公司来看，预付保费的规模已经超过 300 亿美元）。这些资金的存在已经是也将继续是伯克希尔购买公司所用的低成本资金的源泉。

2000 年，杰恩的再保险部是伯克希尔保险公司当中盈利最多的。他的部门以 1.75 亿美元的代价募集到了 78 亿美元，其资金成本是 2.2%。如果这 78 亿美元用于无风险投资，其收益率是 6%，那么其收益是 4.68 亿美元，去掉 1.75 亿美元的成本，盈利是 2.93 亿美元。杰恩收益最多的年份是 1997 年，按照同样的办法计算，税前利润是 3.69 亿美元，占到伯克希尔全部税前利润的 13%。如果巴菲特和公司把资金投在其他公司的股权上能获取高于无风险收益率的收益的话，"实际上就是这样做的"，获得的潜在利润是巨大的。

我们来看一下杰恩的部门与 GEICO 保险公司所做的对比。GEICO 保险公司在 2000 年，以 2.24 亿美元的代价募集到了 39 亿美元，资金成本是 5.7%。考虑无风险收益率，其税前利润仅是 1000 万美元。但 GEICO 保险公司前三年的成果还是很显著的，其平均利润超过伯克希尔再保险公司 1.4 亿美元。

再做一个对比。与杰恩部门的持续盈利形成对照，新购买的通用再保险公司（General Re）一直亏损。1999 年，通用再保险公司的预付保费是 150 亿美元，用无风险利润率来计算，公司亏损 2.74 亿美元。在 2000 年，通用再保险公司的预付保费同样是 150 亿美元，公司亏损却为 2.92 亿美元。2001 年是通用再保险公司转变的一年，已经有了向杰恩的部门靠近的迹象。由于预付保费的收入是杰恩部门的两倍，它的利润将会超过杰恩的部门。实际上，2001 年第一季度的结果显示，通用再保险公司正向良好的方向发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伯克希尔再保险公司最盈利的业务之一是称之为“超级猫”的保险业务。这些业务为其他的保险公司或再保险公司提供诸如飓风和地震一类的灾难损失的保险。当然，一点儿也不令人吃惊，与其他业务相比，此类业务风险巨大并且难于计算。在 1990 年的致股东的信中，巴菲特为“超级猫”业务做出了清楚的解释：尽管传统的超级猫合同是很复杂的，“一个浅显的例子是，一年里，我们为客户提供了1000万美元的保单，只有在灾难导致了以下两种结果时才会支付这笔款项：（1）再保险商的损失超过了临界线；（2）整个保险业损失超过 50 亿美元。实际上，在所有的情况下，损失水平达到第二条时，第一条也会实现。”

他继续说道：“这 1000 万美元的保单我们可能得到了 300 万美元的保费。另外假定我们一年里所有的超级猫保单得到了一亿美元的保费。这样，任何一年里，我们或者盈利一亿美元或者损失 2 亿美元以上。”[5] 在另一封信中他又指出：“因为真正的大灾难是很少发生的，我们的超级猫业务在大多数年份里是盈利丰厚的——偶尔是巨大的损失。”但是，他又说：“我们必须清楚地知道，超级猫业务的灾难年不是可能到来——而是必然到来，问题仅是它什么时候到来。”[6]

当问他 14 年来在伯克希尔再保险公司最成功的一笔业务时，杰恩很快地说是刚刚到期的加利福尼亚地震的业务。杰恩的部门在 1997 年同意为加利福尼亚政府提供 50 亿美元外加 15 亿美元的地震保险，保险费是四年里每年缴纳 5.9 亿美元[7]。

杰恩称为的“特别业务”是公司的另一个主要的盈利业务，此种业务局限在国内。例如，公司和得克萨斯州的游骑兵（Rangers）棒球队签署了一份保单，保护球队避免明星球员亚历克斯·罗德里盖兹（Alex Rodriguez）万一永久伤残

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

带来的损失。球队在他身上花了2.52亿美元，当然希望能够保护这份投资。谈到这次交易，沃伦·巴菲特说："我们认为，我们的保单可能创下了意外伤残保险的纪录。"[8]另一个例子是2000年与Grab.com公司签署的保单。这个网络公司想要吸引大量的人参观他们的网站，以便使该公司能够收集到这些人的信息提供给市场营销人员。为了做到这一点，该公司提供了一个大奖，金额达10亿美元，总资产1360亿美元的伯克希尔将支付这笔奖金。《今日美国》的报道说，杰恩的部门为这10亿美元的保证索要了七位数的保险金[9]。尽管公司的网站指出赢得该奖金的概率极低（24亿分之一），杰恩还是冒了很大的风险——万一有人得到了这笔奖金。不过，伯克希尔是幸运的，没有人得到这笔奖金[10]。

很大一部分保费收入来自于这样一种交易，即公司承保那些面临麻烦的公司的过去的损失。巴菲特在2000年的致股东的信中对此作了解释，"比如XYZ公司可能会在1999年从我们这里购买这样一份保单，要求我们承保1995年及1995年之前的事件给该公司带来的第一笔10亿美元的损失。尽管我们会保护自己，但是这些合同涉及金额都十分巨大。"2000年公司进行的此类交易之一是承保了一家大的英国公司，这给伯克希尔再保险公司带来了24亿美元的保费，巴菲特说这可能是历史上最大的一笔交易[11]。

尽管巴菲特承认这种追溯既往的保单每年会给伯克希尔带来一些损失，但是当所有的伯克希尔再保险公司的保单合在一起所收到的保费，既为公司带来了相当多的收入，也为公司带来了相当大的利润。还有重要的一点，至少这些保单给公司带来了相当多的"预付保费"。

杰恩认为，公司的成功来自于这样几个因素。最显而易见的是伯克希尔的净资产值，2000年是620亿美元，这样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个数目对公司成为 AAA 级信用等级的公司起到了巨大的帮助作用。杰恩还说："除了资金，还应当注意到品牌知名度或特许权的价值。人们能够了解到，如果他们出于某种目的从伯克希尔购买什么东西，在 15 年或 20 年后，我们能够回报他们。巴菲特的名字，伯克希尔的名字——给我们带来了巨大的信誉。"杰恩还认为，巴菲特本身也是公司成功的一个因素，他说："由于巴菲特的思维方式和观点，我们拥有了一种特别的竞争优势。"这种思维方式，正如巴菲特所说的那样，"我们公司比其他任何公司都更能承担再保险风险"，部分原因是"我们不需要关注季度甚至是年度盈利，只需要关注导致这些盈利或损失的决定是否明智。"[12] 杰恩甚至还认为，巴菲特的思维方式使得"运作经理，现在正好是我，能够不论在什么情况之下都可以更多地考虑信誉"。

和沃伦·巴菲特的其他营运经理们一样，阿吉特·杰恩没有对他的老板作出其他的评价，只是称赞了他的老板。"他聪明、敏捷、果断，你可以从他那里得到支持。一桩交易我可能要花上 10 天去分析，拿到他那里时，五分钟里他就能领先我两步。并且，他会给我一个答案，他不会再把问题推给你说'去做另外三件事然后回来和我谈'"杰恩接着说道，可能是更重要的，巴菲特是"一个不仅仅懂业务，还能教给我和其他人如何去做的人。他是个与众不同的人，有一个像沃伦这样的老板，比没有老板还要好得多。"

巴菲特同样称赞了这位伯克希尔再保险公司的经理。1992 年他对股东们说，"选择好与坏的建议的能力，反映了与我们财务实力相称的管理实力。阿吉特·杰恩就是这个行业里最杰出的人。"[13] 两年之后，在讨论灾难险的业务时，他说："超级猫保单数量虽然少，规模却很大而且没有一个统一的标准。因此，此类业务的承保比汽车保险的承保更需要良好的判断力。伯克希尔有一个巨大的优势，我们的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

超级猫经理阿吉特·杰恩，他的承保技巧是最好的。对我们来说，他的价值无与伦比。”[14]

1996 年，巴菲特把杰恩和自己做了一个对比。他写道：“我可以确切地说，我们有着世界上最好的人来运作超级猫业务：阿吉特·杰恩……在再保险领域，充满了灾难事件。我之所以了解这些，那是因为，在 20 世纪 70 年代，我遇到了大量的此类事件。还有，20 世纪 80 年代早期的 GEICO 保险公司几乎被那些愚蠢的合同压倒，要不是之后的管理出色是无法渡过那个难关的。我能保证阿吉特不会犯那样的错误。”[15] 另外，1999 年，巴菲特写道，“充满智慧的阿吉特能够正确地估计出大多数风险；能现实地对待无法估计的风险；保金合适时，有签下巨大合同的勇气；保金不合适的话，即便是一个小的风险他也会拒绝。有其中一条优点的人就已经很难找到了，拥有所有这些优点的无疑是一个杰出的人。”[16]

由于这两个人的相互敬重，也是由于巴菲特对保险业的长期兴趣，他们之间的关系比巴菲特与其他的运作经理们之间的关系亲密得多。实际上，他们每天都通电话。巴菲特说：“我参与其中只是因为我感兴趣。没有我的参与，杰恩一样能做好。”[17] 关于那些谈话，杰恩说，“我和沃伦有时可能仅仅交谈了 30 秒，有时则会交谈 30 分钟。谈论的都是我的业务各个方面的内容。”尽管——或者可能是因为——他们的关系很密切，杰恩不愿把他自己和老板做任何比较，他说：“沃伦聪慧得多，也更富于经验，能够做出准确的判断。这一点我望尘莫及。”杰恩也坦白地承认他受到了老板的巨大影响。他说：“沃伦教会了我如何从基本的经济学角度去看待一个交易和避免风险。在如何做生意上他也影响了我。如果是一个侥幸脱险的生意，他让我离得远一点儿。他教会了我用第一流的方式做第一流的生意的一整套方法。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杰恩感到巴菲特还影响了他的管理风格、信念和管理原则，但他承认说："那是不够的。这可能是我的一个弱点。我可能不会以巴菲特对待为他工作的人们那样的方式对待为我工作的人。"他补充说："但这可能有点儿像把苹果和橘子对比。巴菲特继续使用像罗恩·福格森(Ron Ferguson)和里奇·萨图里（Rich Santulli）这样的创建了自己公司的人们。而我们呢，都是商学院出来的人，有些人已经一同工作了10年或12年，我还是不能像巴菲特对待为他工作的人一样给予他们相同的权利和自由。"

他还承认了另一个弱点。"从发展最大化的角度来看，可能我的工作做得不好，因为我花了更多的时间努力去使风险最小化。理想的情况时，能有一个人——我认为沃伦在这方面比其他任何人做得都好——真正地做到风险最小化和理性思维。你需要看到正反两方面，平衡之后做出决定。但是我可能对负面因素看得更多一些。当然，如果有人为你承担资金风险，这倒是不错的。"但他否认了他比老板更加保守的说法，他解释说："这很难说，因为我们交流很多，实际上我们的想法大都融合在一起了。"

风险显然是他的业务中的主要因素。"我们要做很大的赌博，我们还要确保不失去最基本的东西。保险生意就是一种逆向选择。其原因是，向我们买保险的人比我们更清楚它的价值。这是一种令人恐惧的处境，但你不能把这种想法带到晚上。"他接着说："当我们做完了一桩生意，我们还要把床铺好，还要躺在上面。不像其他的公司，我们的公司能够承担风险，我们睁大眼睛等着，知道有一天损失就会到来。"

他继续说："这是一种特别的境况，也是特别的机会。因此，我们看到了很多极其有趣的交易。既不像其他的再保险业务，我们的运作也和工厂不一样。我们没有年复一年购

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

买我们的产品的顾客。如果他们真的需要那样的产品，他们会用传统的解决办法，那会比我们的便宜得多，我们也不会接到那样的电话。我们的交易是那种特别的，存在着很少有人能承受的风险。只有那些大的客户，有了这样的问题，想很快地解决，同时资金还是解决问题的中心时，我们就会接到电话了。所以，我们看到的都是有趣的，特别的情形。"

公司的规模是使这项业务很特别的另一个因素。伯克希尔再保险公司任何时候的人数都不超过15人，这使得杰恩他们能够迅速做出反应和行动。杰恩解释说："有人打来电话了，说'就是这种情况。我们需要10亿美元的交易，请你们在48小时内给予回答。'按照我们是否能评估它的风险，加上一个标签。由于我们这里很小，即使不是我接的电话，我也能全部听到，然后我就给沃伦打电话。我们做我们的工作，做出我们的分析，然后给他们一个答复。我们不需要很大的规模，也没有必要把其他人牵扯进来。如果我们能了解并做出定价，我们自己就能把整个交易完成。"

杰恩很快地指出，"但是，这决不是扔出了骰子，然后希望我们每年都是好运气。我们要尽可能确保了解了所有可能产生的风险。"实际上，他说，最大的挑战是"避免低级错误。在这个行业里太容易犯下低级错误了。尽管你做了很多好的交易，如果你犯了一个糟糕的错误，那就前功尽弃。"当我问他如何给低级错误下一个精确的定义时，杰恩说，"当你没有经过充分考虑你就签下一桩交易时，你可能犯了一个错误，更糟糕的是，它会时时萦绕着你。这些错误会让你瘫痪，会让你感觉到就像从窗户跳出去一样。"实际上，他衡量他的成功的标准是"我们在避免低级错误方面做得如何。"

但是，很显然，仅仅避免低级的错误是不够的。他说："我过去常常想，在商界很多问题的答案是智商，最大的挑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战是知道做什么。但是，我现在要说的是，一个决定的做出远非是智商的问题，实际上，去完成它同样重要，很多人——包括我在内——都忽视了这一点。成为一个好的运作经理所必需的能力是在不确定的条件下做出决定，然后去执行。”他说对他来说，最容易的决定是“不，这桩生意我不喜欢。”最困难的决定是，“对一桩左右为难的生意说‘是’。”他解释说，“我一开始的想法是，当你左右为难时，你就应该说‘不’。何苦费心呢？但是，你常常会陷进去，并会找到一些理由。这样，这些交易就会变得很主观了，你可能最后处在一条滑道上，自己还没有意识到。随时提醒自己这条滑道的存在是使决定变得困难的原因。”

尽管做出这些决定很困难，杰恩还是非常喜欢这项工作，对别的工作没有兴趣。他说，“我喜欢我的工作，解决困难有很多乐趣，为巴菲特工作有很多乐趣。我们这个小团体很稳定，在一起工作很长时间了。我喜欢和他们在一起工作。”一个星期中，通常有三天杰恩要离开斯坦福的总部到纽约去参加会议或者生意午宴。除此之外，他通常每天上午8点到8点半之间来到办公室，晚上6点半到7点离开。另外，他还要花“很多时间在周末与同事们通电话。”他说，“我尽量不在上午9点到晚上6点间处理内部事务，因为我要把这段黄金时间留给顾客和处理业务。”

实际上，除了工作和家庭——他自己、妻子、双胞胎儿子阿科沙（Akshay）和阿杰（Ajay）居住在纽约的拉伊(Rye)——他很少再有其他的兴趣了。至少他自己认为缺乏其他兴趣和爱好。当问到他最突出的性格特点时，他说：“我可能是一个很无趣的人，尤其是在晚宴上。我往往会对和我一道参加晚宴的人们感到一丝歉意，因为我不喝酒，也不吃肉，也不擅长交谈。我只是要点儿苏打，谈论一点儿生意，然后，就急着离开回家。”不出人们的意料，他丝毫没

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有退休的打算，他还要在伯克希尔再保险公司干上很多年。

他说，“我对我们已经做到的很满意，我对今后几年的前景也非常乐观。”尽管他并没有一个精确的、特别的未来规划，“我认为，我们既没有后退，也没有像商学院和管理顾问们教的那样：问问自己5年后要干什么，怎样达到自己的目标。这不是焦点问题，因为我们是交易型的，幸运的话，电话就会响起来。而当电话一响，焦点就集中到交易上了。”当问到他对伯克希尔再保险公司前景的看法时，他说他希望“如果那些特别的、巨大的交易出现了，最先响起的是我们的电话。这是我们的最大挑战。”他补充说，“在这之后，交易是否成功，也是很重要的，但不是那么重要了。”

考虑到他的公司的性质，当我问他公司的营业额和盈利是否会增加、持平或者减少时，他的回答一点儿也不令人吃惊，“这要看是否会有重大的人身或金融灾难。如果地震明天袭击加利福尼亚，我们就要蒙受很大的损失。但我认为，未来10年里，我们会有很大的发展，不管是盈利还是营业额。未来的10年将比过去的10年好得多。”他并没有过多地谈论再保险业未来的发展前景，只是说：“很多投资银行正在考虑把他们的闲置资金投入到风险转移方面。如果真是这样的话，那会给再保险业带来很大的压力。即便他们不加入，这个行业也不是一个快速增长的行业，我们仅仅是随着经济的增长而增长。”

几年前，伯克希尔完成了当时最大的一次购并，用220亿美元买下了杰恩最大的客户和邻居——通用再保险公司（General Re），这使得杰恩忙乎了好一阵子。首先，他失去了最大的客户，通用再保险公司已经是母公司的一部分了，不需要买再保险了；他还需要打电话并去拜访他的另一个主要客户，通用再保险公司的竞争对手，向他们保证此次

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

购并之后业务依然同从前一样。伯克希尔再保险公司和通用再保险公司与其他的伯克希尔下属公司一样，没有来自于母公司的共同指导，他们之间相互独立、相互竞争。

在谈到伯克希尔·哈撒韦的未来时，杰恩同样不愿多说。不过，他还是谈到了一些，“公司有资金的优势，将来还会进行一些大的购并行动。”他指出：“我们有着良好的声誉，我们也会继续保持和建立这种声誉。我还认为，仅仅因为我们是谁，就会吸引到很多生意。不仅仅是由于资金规模，还由于公司的素质。”当我问他巴菲特之后公司会不会有什么不同时，他说那是很难预测的。“我认为公司可能成为一个联合型的公司，但我还认识到，如果一些公司被卖掉的话，我们可能达不到‘最早的电话’的境地了。考虑到我们是如何成长起来的，我们还会有很多生意，但不会像巴菲特在的时候那样多了。”

尽管他已经知道他是伯克希尔运作方面——相对于投资而言——巴菲特的可能的继任者，当我问他认为谁会担此重任时，他只简单的回答说：“我没想过。”他指出了作为一个管理者他的最大弱点：没有把公司发展壮大，包括设立东京分支机构，去招揽所有的大的再保险业务。另外，杰恩也没有培养出一个自己的继任者，这是升迁的一个基本要求。还有，好像是为了进一步说明他不想去竞争那个位置，他很快贬低了自己的业绩。当谈到伯克希尔再保险公司的成功是在他的领导之下时，他说：“很难区别出业务人员的作用和领导的作用。我想那只是一个特别的机会，而我恰好得到了这个机会。当然也有一些人可能把事情搞糟，可是我想大多数人如果得到这个机会，一样会做得很好。”

其他人对他的评价则高得多。实际上，另一个候选人——GEICO 保险公司的运作执行官之一托尼·耐斯里——认为杰恩是一个非常优秀的候选人。他说：“从数学角度，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杰恩已经很接近巴菲特了。”他补充说：“他为伯克希尔挣到的钱可以和任何人媲美。”[18]杰恩的另外一个优势是他拥有丰富的保险知识，巴菲特曾经说过，这是未来首席执行官必备的背景，当然，耐斯里也拥有同样的背景。最后，杰恩可能不会考虑这个位置，“我喜欢我现在所做的工作，我对去做毫不了解的事情不感兴趣。”

阿吉特·杰恩的商业信条

★ 当你要承担风险时，你必须接受你会有损失这一事实。不能把它带到你的梦里。当我们做一桩交易时，我们坚持到底。

★ 我们机构规模很小，所以我们有能力很快做出决定。如果是一桩大的潜在交易，我很快能投入其中。我们自己研究并决定。

★ 避免低级错误——尽最大可能预测到交易中的风险。最糟糕的是有些事情你没有想到，可它一直萦绕在你的脑海。

★ 好的经理必须迅速做出决定并付诸实施。如果你左右为难，你可能应该放弃它并去寻找其他的机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三部分

伯克希尔·哈撒韦公司的开创者们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章

天生的专家——罗斯·布鲁姆金

内布拉斯加家具中心(NFM)

一百多年以来，罗斯·布鲁姆金夫人过着一种有着坚定原则的非凡的生活，勤奋工作、果敢、有头脑和坚定不移。这位霍雷肖·阿尔格（Horatio Alger）*式的“B夫人”遇到了各种各样的挑战——无论是作为一个移民、一个妻子和母亲，一个经理，还是一个商人——都被她用坚定的决心一一克服。B夫人面对过贫穷、战争、入侵、歧视、迫害、毁灭，家庭分离、重新安置、供应商抵制、法庭战斗、未受教育、中年职业生涯重新开始和天气灾难。她不仅仅克服了这些困难，而且，在被认为是男人的世界里取得了成功。

布鲁姆金夫人的事业达到了顶峰，她的公司被美国商界领袖沃伦·巴菲特买下。她是本书精英团中的两位女性之一。

巴菲特常说，商学院的学生们应当研究B夫人的生活经历，因为她的生活展示出了老本·富兰克林的美德。巴菲特还说过：“进入商学院学习几年或是跟B夫人学徒几个月——或许两个月就足够——是等同的，当你通过的时候，

*译者注：霍雷肖·阿尔杰(1832—1899年)，美国作家，曾著有《力争上游》、《稳扎稳打》等书，夸张积极进取的功效，认为能因而获得晋升的机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你就学会如何运作公司，除了她做的事情，你不需要知道其他的任何事情。”[1]

罗斯·布鲁姆金的生活就是一个“由穷变富”的经典故事。它包含着兴趣爱好、商业成功、灵感、家庭和非凡的投资传奇。她成了国内最重要的，最有成就的零售商之一，完全可以和沃尔玛公司的萨姆·沃尔顿（Sam Walton）相媲美。

罗斯·布鲁姆金在1998年去世。她是沃伦·巴菲特的首席执行官们当中惟一一位没有和作者会面的人。幸运的是，安德鲁·卡塞尔（Andrew Cassel），那时是记者，现在是《费城调查》（Philadelphia Enquirer）的专栏作家，记录下了他在1989年12月14日与夫人的谈话。那时候，她刚刚同家人分开，开始她的地毯生意。卡塞尔在她的电动车里，录下了她坦白的谈话和口述的历史。听着她那不连贯的英语，我们知道了这个非凡企业家的生活，还了解了像她这样把公司卖给了伯克希尔并为之工作的是怎样的一类人。与流行的理念不同，沃伦·巴菲特投资的首先是人，其次才是公司。如果公司的管理不符合他的高标准，不管公司有多么吸引人，巴菲特也不会投资于这个公司。

像其他的巴菲特的首席执行官们一样，B夫人的故事是在梅恩街，不是在华尔街。确实，内布拉斯加家具中心位于奥马哈主要街道旁的道奇街，那里是奥马哈的中心，内布拉斯加的中心，中西部的中心，美国的中心。作为第一个进入伯克希尔管理框架的人，她设定了伯克希尔运作经理的标准。

要了解伯克希尔的成功，研究巴菲特的投资是很重要的，特别是他对布鲁姆金的公司的投资。内布拉斯加家具中心（NFM）仅仅是一个由一个家族运作的简单公司。由于没有债务和租金，NFM能够给顾客很低的价格，因此得到了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很大的市场份额并拥有持久的竞争优势。公司被重金买下，更重要的是连同整个管理层一起买下。B夫人的儿子，路易(Louie)接替了她，路易的两个儿子，罗恩（Ron）和埃文(Irv)又接替了路易。B夫人的最大贡献可能是创造了伯克希尔的退休年龄纪录：104岁。从她44岁创建公司算起，她整整干了60年，而且，她的商业原则一直留在公司里。

夫人的商业模式是大批量、周转快、低利润。同大多数伯克希尔的经理们一样，她凭直觉和本能发现了这种模式，既不是从书本上学的也不是模仿其他零售商。

1998年8月11日，星期二，104岁的罗斯·布鲁姆金，伊莎多拉（Isadore）的遗孀，路易斯（Louis）、弗朗西斯（Frances）、辛西娅（Cynthia）和西尔维亚（Sylvia）的母亲，12个孩子的祖母，21个孩子的曾祖母，内布拉斯加家具中心的创建人，被埋葬在奥马哈的金山公墓（Golden Hill Cemetery）[2]。家人、朋友、邻居是如此的崇敬她，以至于有1000多人参加了她的葬礼[3]。但是，奥马哈的商店，那时由他的孙子运作，那天并没有关闭。她的女儿弗朗西斯·巴特（Frances Batt）对《奥马哈世界先驱报》的记者说："我想她不希望我们关闭。"[4]

1937年，那时44岁的罗斯·布鲁姆金，从她哥哥那里借了500美元[5]，创建了内布拉斯加家具中心，由于她坚持不懈的努力，如今它位于奥马哈的中心，占地31公顷，雇用了1500员工，每年销售总金额达3.65亿美元的家具、地毯、电器和设备。公司在这个市场完全占据了优势；NFM卖出的家具占奥马哈地区的四分之三，盈利比业内正常水平低10个百分点。它也是美国最大的家具零售商[6]。在NFM 60年的历史中，销售收入每年都保持增长。与其他零售商相比，平均每人多创造价值40%，纯利润则是他们的两

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

倍。年销售额是沃尔玛公司平均水平的8倍。更令人折服的是，NFM的9311美元的每平方米销售额，比Costco，批发业和折扣业的领头者，多出了100美元。从沙皇俄国艰难起步的B夫人，到了今天，她走了很长的路。

罗斯·戈雷利克（Rose Gorelick），1893年12月3日出生于俄罗斯明斯克附近的一个叫Schidrin的犹太村庄，她是所罗门·戈雷利克（Solomon）和崔西娅·戈雷利克（Chasia）8个孩子中的一个。这个家庭居住在一个有两个房间的木屋里，睡的是草席。和那时犹太居民点的情形一样，他的父亲学习，母亲依靠一个杂货店来养活全家。罗斯没有受过任何正规教育，连文法学校都没有进过[7]。很多年后，她回忆说，她在不到6岁的时候就开始帮母亲干活[8]。她还回忆起有一次"半夜醒来，看见母亲还在那里做面包。我说：'妈妈，看到你这么辛苦，我太难过了。等我长大了，我要找工作，我还要去美国，那时我就把你接过去[9]。我要到一个大城市找一份工作，你就是我的女王。'"[10]

13岁的时候，她离开了Schidrin村庄。她是光着脚走的——为了防止磨坏鞋子，她把鞋挂在脖子上——最近的火车站是29千米。坐上火车，她一共去了25家店铺去找工作。最后，一个干品杂货店同意给她一份工作。之后的三年里，她管理着这个小店和6个男雇员[11]。

1913年，20岁的她和一个叫伊莎多拉·布鲁姆金(Isadore Blumkin)的卖鞋人结了婚。但就在第一次世界大战爆发的第二年，由于伊莎多拉不想为沙皇作战，为了逃避兵役离开了俄国[12]。三年后的1917年，罗斯决定去美国找她的丈夫。在穿越西伯利亚的火车上，到中俄边境时她被拦住了[13]。她后来回忆道，"我对士兵说，'我在为军队买皮革，我回来给你带一瓶伏特加。'于是那个士兵就让我过去了。"[14]

她乘船穿过了太平洋到了华盛顿的西雅图——可她既不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会说英语也没有准入签证。幸运的是，希伯来移民帮助组织和美国红十字会帮助她过了移民局这一关，她才能够到了衣阿华州的道奇堡(Fort Dodge)[15]与丈夫团聚[16]。离开俄国，实际上救了她的命。那个有2000人的犹太村庄，像她后来说的那样，“在犹太新年的一个假日里，希特勒杀了1900个村民。村民们自己挖的坑，被纳粹浇上了煤油烧死并埋掉。他们杀死了所有的人，整个镇的人。”[17]

由于布鲁姆金一家的英语很差，他们在道奇堡的生活很困难。有一天，布鲁姆金夫人想和邻居说说话，邻居说：“我的父亲快死了。”由于听不懂这个女人说什么，布鲁姆金夫人只好“夸张地笑了，说道：‘很好’”等到后来，她知道了那个女人说的话的意思后，感到非常难过。很多年后，她对一位记者说：“我不会英语，我就是一个木偶[18]。我知道了我应该去一个大一点儿的地方，那里能够交流。”大一点儿的地方指的就是奥马哈，那里有一个小的犹太移民社团，说依地语（Yiddish）*和俄语[19]。

1919年在奥马哈定居后，伊莎多拉和罗斯·布鲁姆金开了一家二手服装店，经营得相当好[20]。四年后，他们已经能兑现布鲁姆金夫人儿时对她的母亲许下的诺言了。她后来回忆说，“我把我的父母和另外7个孩子都接来了。我送他们去了学校。他们和我住在一起，因为我的房子大。当他们结婚后，我让他们参与生意。我的母亲成了美国的女王。”[21]

除了照顾布鲁姆金夫人的父母和兄弟姐妹，他们家自己还有4个孩子。1929年的股市暴跌和随后的大萧条，迫使布鲁姆金夫人开始帮助她丈夫的生意来养活全家人——鼓励他降低价格并帮助他扩大生产。她还想出了很多富有新意的广告[22]，其中一条是在她调查了其他的服装店的价格之后想到

*译者注：东欧或中欧犹太人所使用的一种国际语。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的。那时每个人的钱都很紧，所以布鲁姆金确信，如果她以5美元的价格提供全套服装，一定会大受欢迎。她印了10000份宣传单散发出去，告诉人们这个5美元的优惠销售。第二天，服装店就挣了800美元[23]。

但她对家的最大贡献是在1937年，从一个兄弟那里借了500美元，在她丈夫的服装店对面一家当铺的地下室开了一个家具商店[24]。为了进货，她到了芝加哥——那时的全国家具批发中心。她对厂家说，"我从奥马哈来，刚刚起步做家具生意，我没有钱，但你可以相信我，我会还你。"[25]正像她后来回忆的那样，他们回答说，"拿货吧，我们相信你。"[26]这样，她带着价值12000美元的货回到了奥马哈，同时也带回了一个名字。她看到了芝加哥的美国家具中心，决定把自己的那个9米×30米的展室叫做"内布拉斯加家具中心"。

商店在1937年2月7日开业，像她后来说的那样，"我打了一个广告，马上顾客就来了。"[27]她是以高于批发价的5%买到的这些家具，她在买价基础上再加上10%后出售。由此，定下了后来一直遵守的一条基本规则，"低价格，说实话。"[28]这样，B夫人就成了早期的折扣零售商，远远早于后来闻名的全国连锁店。但是，困难终究是会出现的，开业不久，她就被迫卖掉了家具和家里的所有东西用以支付欠供货商的钱[29]。

夫人的女儿弗朗西斯·巴特(Frances Batt)回忆说:"我们放学回家,进了家门一看,家里完全空了,我们4个孩子就哭了起来。母亲说,'别担心,别担心,我会买回新的床,也会有新的桌子。但我欠人家的钱,那是更重要的。'最后,我们安静了下来,因为,她的话就是诺言。"[30]

当然，布鲁姆金夫人的竞争对手们对此很不高兴。为了阻止她的低价策略，他们给家具和地毯生产商施加了压力，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不让他们给布鲁姆金夫人供货[31]。她后来回忆说："到了1942年，没有人卖给我东西，银行也不借给我一分钱。但我比那些人聪明。那里的生产厂不卖给我，我就到其他地方去买。"[32]这些其他的地方包括，芝加哥、堪萨斯城、密西西比和纽约，即使加上运费，她的价格依然比竞争对手们低[33]。

1950年开始的朝鲜战争，严重地干扰了美国经济，家具销售也趋于停滞。不过，同以前一样，布鲁姆金夫人还是找到了办法克服困难。她后来回忆说："我到了芝加哥的马歇尔广场，对他们说我需要用于一整栋楼的2700米地毯——也确实能用于一整栋楼。我买的价格是每米3.33美元，我以每米4.3美元向外卖。三个来自莫霍克(Mohawk)的律师控告我不公平交易——他们的价格是每米8.7美元，那次可是三个律师和我及我的英语对阵。我到了法官那里说道，'法官，我在费用上加价10%向外卖，我错了吗？难道是我没有抢劫我的顾客吗？'法官否决了他们的起诉。第二天，他到我这里买了价值1400美元的地毯。"[34]

内布拉斯加家具中心的转折点也是出现在1950年。尽管商店里已经有了很多已付款的家具，布鲁姆金夫人还是缺乏现金。她后来回忆道："我无法支付我的欠款，我担心得要死。"七月的一天，她和当地银行的副总裁韦德·马丁说起了她的现金问题，"我的店里摆满了家具，但我又不能吃了它们，动也动不了，我真不知道该怎么办。"

大出她的意外，马丁先生提供给她期限90天的5万美元的贷款，以她的已付款的商品为抵押。一旦她卖掉了家具，她就可以归还贷款。尽管她接受了贷款，晚上还是没能睡好觉。后来她回忆道："我很担心，万一还不上贷款那该怎么办啊？"当然，她又一次想出了办法。她租下了本市的体育馆，摆满了家具，然后在《奥马哈世界先驱报》上刊登了广告。仅仅三天的时间，她卖出了25万美元的商品，于是她将

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

旧账和新账一并还上了。从那以后，她再也没借过钱[35]。

1950年，和罗斯共同走过40年的丈夫伊莎多拉·布鲁姆金离开了人世。B夫人惟一的儿子路易斯（Louis），1948年就开始参与生意，这时接管了管理权，并很快成为了全国知名的零售商。只有地毯部还在B夫人的管辖之下。由于不举债，家具广场没有租金和利息的支出，能够保持很低的管理费用，家具价格也比其他的零售商低20%—30%[36]。因此，在此后的30年里，商店持续发展壮大。1975年的一场飓风几乎摧毁了整个商店，造成了数百万美元的损失，也没能阻止公司的发展[37]。

过去的20年里，B夫人一直走在零售业的前列——给顾客以长久的利益——为大众折扣商店和批发业的发展做出了巨大贡献。作为一个创始人和改革者，她完全可以和沃尔玛的萨姆·沃尔顿媲美，但她缺乏把她的理念推向全国和全世界的能力或意愿。她的全部精力集中在给予顾客更多的选择和更优惠的价格上。她的精简的管理团队花在销售区里与顾客面对面的交流的时间比其他的任何零售商都多。她最终的成功，完全取决于她花在销售区里的时间几乎是100%。她的孙子埃文·布鲁姆金说："她和顾客的接近程度，与任何零售商相比都毫不逊色。"B夫人的传奇之处在于，她的钱都花在为顾客谋求最大的利益之上。每一项花费都要仔细盘算，甚至没有雇佣采买者。她和孙子包揽了所有的采买工作——又一次把省下来的钱通过价格贡献给了顾客。

1983年的一天，沃伦·巴菲特来到了内布拉斯加家具中心。那时的商店毛利是8860万美元，每平方米的销售额是4769美元。巴菲特对布鲁姆金夫人说他想买下这个商店。夫人后来对一位记者说，"我已经厌倦了孩子们对我指手画脚，于是我想，'如果我把商店卖掉了，这个人就是我的老板了。'他不会来烦我。"[38]于是，根本没有审计商店

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的账目和存货[39]，她只告诉我所有的货都已经付了钱，银行里有多少现金，然后就和我握了手。"[40]巴菲特说。谈到这次握手，巴菲特后来又说，"我宁愿相信她的话，而不是去相信那些著名的审计师们——这就像是在和英格兰银行（Bank of England）打交道一样。"[41]后来，巴菲特对B夫人的儿子路易提起，他有时候听不懂他母亲的英语，路易说，"没关系，她能听懂你的每一句话。"

尽管布鲁姆金夫人后来说她的公司价值一亿美元，[42]她还是同意以6000万美元卖给巴菲特90%的股权（布鲁姆金家族成员运用管理期权购回了另外的10%的股份，因而，最后，巴菲特用5500万美元买下了公司80%的股权）[43]。当正式签合同的时候，布鲁姆金夫人只是在合同上盖了一个名章。她一直不会读写[44]。当巴菲特把文件递给她请她检查时，她只是把文件合了起来，说道，"巴菲特先生，我们会把对手们送进地狱。"[45]整个过程如此的迅速和简单，此次购并的法律和会计费用只有1400美元[46]，比通常的房屋买卖还要迅速和便宜。

B夫人为什么要卖掉公司？可能和大多数的家族卖掉他们的公司的原因是一样的：降低不动产税并保持公司的人员、管理、雇员和顾客的连续性。按照巴菲特的说法，B夫人给了她的4个孩子每人20%的股份，自己留了20%。她已经是89岁的人了，可能她想卖掉公司使家人持有现金[47]。她还得到了一个拥有大量资金并不断通过购并来发展壮大的合伙人，况且，她还为家族设法保留了20%的公司股权。

在1983年的致伯克希尔·哈撒韦的股东们的信中，巴菲特解释了购买内布拉斯加家具中心的原因："当我评价一个公司时，我问自己这样一个问题，我是否有足够的资金和人员来同它竞争。我宁愿和灰熊角力也不想和布鲁姆金夫人和她的后代们竞争。他们有着超人的进货能力，运作成本之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

低是对手们想都不敢想的，还有，他们把节省下来的钱大都给了顾客。这是一个理想的公司——建立在超值服务于顾客和给予股东良好回报之上。”

他进一步解释说：“看一看他们都是一些什么样的经理，遗传学家们应该认真研究这一家族。她的儿子路易·布鲁姆金担任公司的总裁已经很多年了，被认为是全国范围内最精明的家具和家用器具购买商。路易说他有一个最好的老师，而B夫人说她有一个最好的学生。他们都是对的。路易和他的三个儿子都拥有布鲁姆金公司的那种能力、工作理念和更为重要的个性。总之，他们是优秀的人。我们很高兴和他们合作。”[48]

第二年，91岁的布鲁姆金夫人依然在商店里全职工作。她告诉记者，“我回到家里就是吃饭和睡觉，我总是迫不及待地回到公司工作。”[49] 同一年，另一个记者这样描述了她，“不足1.5米的身高，明亮的眼睛和坚毅的面容。”[50] 她的新老板则是这样评价的，“把她和顶尖商学院的最好的毕业生或者财富500强公司的总经理们放在一起，同样开始起步，她一定会胜过他们。”[51]

巴菲特在评价她的商业才能时说，“她知道如何给顾客提供优惠的价格。在这一点上，她超过了其他的任何人。她了解她所知道的，她还了解她不知道的东西。她把‘能力范围’定义得非常好。”巴菲特继续解释，这给我们上了一堂重要的投资课，“你要卖给她一万美元的地毯或桌子之类的东西，她知道如何去购买；你要想卖给她100股通用电气的股票，她会说，‘算了吧’，因为她根本不了解通用电气的股票。”[52]

1984年，奥马哈的克瑞顿大学（Creighton University）授予她荣誉法律博士。华盛顿特区的内布拉斯加社团授予她杰出内布拉斯加人奖，并将她收录进了内布拉斯加商界名人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

录[53]。纽约大学授予她商学名誉博士，她是第一个获得此项殊荣的女性[54]。该荣誉是授予给那些商界精英的，其中包括，克利夫顿·加尔文（Clifton Garvin），埃克森(Exxon)公司的首席执行官；沃尔特·瑞斯顿（Walter Wriston），后来的花旗集团总裁；弗兰德·卡里（Frand Cary），后来的IBM首席执行官；汤姆·墨菲（Tom Murphy），后来的通用汽车公司的首席执行官。巴菲特评论说，“这些人都是在好公司里。”[55]布鲁姆金的回答则是，“那说明不了什么。”[56]

5年后，96岁的她依然很健康。6点起床，9点到商店，下午5点离开[57]。那时她已经行走困难了，但她解决了这个问题，买了一个电动车——起名为“罗斯B”——坐在车里，她可以巡视整个商店，她说，“我像一个哥萨克人*。”[58]离开商店，她会让司机开着车环游奥马哈，观察对手们的停车场和商店——有时会到晚上9点。她对记者说，“对我来说，最大的惩罚是让我待在家里。”[59]

她是如此的要强，以至于同家人起了冲突。虽然在1989年，布鲁姆金夫人还在管理地毯部，她的儿子路易已经从首席执行官的位置上退了下来转而担任董事长。路易的儿子埃文接替了他的位置，成为公司的管理负责人，和他的哥哥罗纳德一起管理公司。布鲁姆金夫人的孙子们对她很崇敬，但他们想用自己的方式管理公司，由此与家族的母系制度起了冲突。

要从长期的公司管理中抽身而出，对每一个创建者和企业家来说，都是一种挑战。把她亲手建立的公司交给别人管理，尽管是交给家人，也可能是她最艰难的选择。这种接替通常是为了保持公司传到下一代时能继续繁荣——对布鲁姆金夫人来说，是从第一代传到第三代——却往往导致公司的

*译者注：北欧部分的俄罗斯和亚洲交界处的一种人。以其骑兵，尤其是沙皇时代的骑兵著称。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

衰落甚至是结束。

实际上，5月份的时候，布鲁姆金夫人认为“孩子们”过多地干涉了地毯部的经营时，她就放弃了。与任何有着坚定意志的成功企业家一样，她讨厌别人来指手画脚，讨厌有一个老板，尽管那是她的孙子。后来，她对记者谈到了这一段经历，“最后几个月里，他们剥夺了我的权利。我不能再买任何东西了。他们不再付款，也不让生产商卖给我东西。这让我发疯。”她补充说，指的是她的孙子们，“他们根本什么也不知道，只是些夸夸其谈的人。终于有一天，我发了疯，离开了那里。就在这时，巴菲特像个天使一样到来了——他说道，和别人不一样，我不在乎你多么的老，你的工作很完美——他支持我的孙子们。他从来没有说对不起，从来没有。我被他蒙骗了，我以为他是天使。”

但是，布鲁姆金夫人并没有放弃。像她后来说的那样，“我回到了家里，哭了好几个月。那太孤独了，我已经习惯了和人们在一起。我的女儿们对我说，‘妈妈，你可以重新开始。尽管有可能赔钱，但如果你待在家里为发生的事而哭泣，你会发疯的。’”[60] 于是，95岁的她，用自己的200万美元，于1989年的10月，在内布拉斯加家具中心的对面开了一家B夫人商店[61]。

她告诉记者说，“我希望多活几年。我要让他们看看我是谁，让他们知道我的厉害。”当然，他们指的是她的孙子们，“他们说我太老了，不行了。我把全部生活都奉献给了我的家人。我让他们成了百万富翁。我是董事长，他们却夺走了我的权利……我那些高贵的孙子们……只知道喜欢这儿喜欢那儿和四处旅行。”她接着补充说，把孙子们的管理和自己的相比较，“现在，他们有太多的经理，太多的会议，太多的旅行，所有这些，都需要花钱。我对巴菲特说，要是我来管，费用只要700万美元，他们现在要用去2700万美

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

元。每一个笨蛋都是总裁、副总裁。”[62]

很具有讽刺意味，当她新开了一家商店与他的孙子们竞争时，又遇到了与开创内布拉斯加家具中心时同样的困难。她告诉一位记者说：“我又受到了抵制。所有的与内布拉斯加家具中心有关的生产商都不卖给我东西。我的孙子们告诉这些厂家，如果他们卖给我，他们就不会买那些厂家的东西。他们一年要赚 1.55 亿美元。我给他们建立了全国最大的公司，他们不想让我和他们竞争。”[63]

她告诉在商场帮助她的孙女，克劳迪娅·博姆（Claudia Boehm），“他们是大象，我是蚂蚁。”即使是这样，在很少库存，主要的生产商不给她供货的情况下，甚至在刊登广告前的试营业期间，到了第三个月，她的商店的毛利已经是 25 万 6 千美元了。“我是个快手，感谢上帝，我还有头脑，还有天分……”[64]

两年后的 1991 年，B 夫人不仅仅盈利了，而且已经成为奥马哈的第三大地毯商[65]。1991 年 12 月 1 日，她 98 岁生日的前两天，沃伦·巴菲特来到了店里调解。他带来了两打儿粉红色的玫瑰和一盒 5 磅的西伊士牌的巧克力。自从布鲁姆金夫人开了这个商店，他们还没有说过话，所以，夫人很感激他的努力讲和。她说：“他是个真正的绅士。”几个月后，布鲁姆金夫人把她的商店以 494 万美元卖给了内布拉斯加家具中心[66]。

尽管她的家人和顾客们都感到困惑，她的行动实际使公司在整体上更加强大，也突出地显示出了两代经理们的传统争斗。B 夫人的孙子们能够证明他们在管理公司上很称职。在它的创建者的竞争之下，NFM 依然显示出了强大的竞争优势。他们的祖母已经知道了，没有了她的公司还在发展和壮大，她抢走的地毯销售额随着合并又回到了这个巨大的公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴菲特对股东们说："我很高兴B夫人又回来了，她的故事是无与伦比的。我一直是她的崇拜者，不论她是一个伙伴还是一个竞争对手，当然，是伙伴更好。在她89岁时我忽视了这一点，这次我抓住了，我们签订了不再竞争的合同。B夫人很多方面都能进入吉尼斯纪录了。99岁签订了一份非竞争合同又为她增加了一项。"[67]

一年以后，已经100岁的布鲁姆金夫人依然在家具中心每周工作60小时，她的生日庆典——当然是在商店举行的——来宾们包括内布拉斯加州州长本·尼尔森（Ben Nelson），参议员鲍勃·卡瑞（Bob Kerrey），众议员彼得·霍格兰德（Peter Hoagland），奥马哈市长摩根（P. J. Morgan）。她那时说："我孤独地生活，所以我要工作。我不喜欢回家。我工作是为了不向坟墓走去。"[68]

她总结了自己的生活，"75年前，我从俄国来到了这里，开创了自己的生意，从不撒谎、从不欺骗、从不夸夸其谈。"[69]她的孙子埃文·布鲁姆金，说到了她是如何建立了如此强大的公司，"她非常专注并且富有眼光。"他还说到了一直沿用至今的她的生意信条，"我们每代人都致力于提高人们的生活。现金为王，决不欠债。"

走向104岁时，布鲁姆金夫人终于开始衰老了。受肺炎、心脏病和慢性支气管炎的困扰，她已经不能像从前一样长时间工作了。B夫人商店的日常管理已经交给她的孙辈克劳迪娅·科恩·博姆（Claudia Cohn Boehm）和巴里·科恩（Barry Cohn）了。当然，她和他们还一直保持联系。每天，护士要推她到店里去一两次察看生意的情况。有时，她还会从车里出来与雇员和顾客交流一会儿，更多的情况是她等着她的孙女向她报告。每天她还要打4次电话询问情况。博姆说："她必须知道情况，她一直参与其中。我们尽量像她希望的那样经营生意。"[70]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

布鲁姆金夫人于1998年8月9日去世，离她的105岁生日还有4个月。她留下了宝贵的遗产——不仅仅是内布拉斯加家具中心和天才的管理团队，还有那一份份爱心。她捐给奥马哈犹太联合会（Jewish Federation of Omaha）150万美元用于建造有119个床位的护理楼。当问到她为什么捐如此多的钱的时候，她解释说，当她刚到美国时，犹太移民救助组织给了她一顿饭，那时她就发誓将来要回报那些对她如此好的人们[71]。

她还资助了一家奥马哈郊区的老电影院20多万美元，因为她不希望它被推平，在募集900万美元用于重建这家电影院时，她给予了巨大的帮助。沃伦·巴菲特的女儿苏珊·巴菲特主持了这次捐款，布鲁姆金和巴菲特家族的人每人捐了100万。这家影院重新开业后，名字就叫罗斯·布鲁姆金艺术演出中心，人们简称之为“罗斯”[72]。

当然，内布拉斯加家具中心的巨大成功是布鲁姆金夫人最宝贵的遗产。她是一个天生的商人，凭直觉知道怎样确保成功。对她来说，这就意味着把毕生的精力投入到公司当中。她说：“每一个公司都需要一个好经理，这个经理应当是全身心地投入到工作当中，而不应当花上三个半小时吃一顿午餐，也不应当到拉斯维加斯或夏威夷度假，或者去打保龄球。”[73]

当然，更重要的是顾客。沃伦·巴菲特谈到她时说：“所有的书本上的东西都把顾客放在首位，就我所知，是她首先认识到这一点。”[74]她的全部精力都放到了顾客身上，她会说：“亲爱的，你想买什么，无论你买什么，我都会给你真正的优惠。”[75]她的顾客也非常喜欢她这一点，因而他们会一直在她这里买东西。

但与此同时，她对职员们却很严厉，尤其是家族成员们。坐在车里巡视的时候，她会不断地喊：“你这个没用的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家伙！你这个笨蛋！你这个懒惰的东西！”幸运地是，她的儿子路易是一个温和的人，能够抚慰那些生气的雇员。当这位家长对某位雇员大发雷霆的时候，路易会去安慰这位雇员；当她开除了雇员的时候，路易还会把他雇回来[76]。

虽然布鲁姆金夫人对家人和雇员有些苛求，但是她无疑确切地知道什么能给人带来幸福。在96岁的时候她对一位记者说：“成功和幸福的惟一方法是过一种诚实的生活——50年，60年——没有人怨恨你，你的感觉会很好。这就是幸福生活。”她对自己的成功也非常了解，“我成功的原因是，我对顾客非常诚实。我对他们讲真话，我的东西便宜。如果什么地方出了问题，我会改正。”[77]

罗斯·布鲁姆金的商业信条

★ 顾客永远第一。让他们得到他们想要的，他们就会回来。
★ 所有的时间都要用到顾客身上——在销售区里。
★ 决不把精力和金钱浪费在与顾客利益无关的东西上面。
★ 把省下来的钱转移到顾客身上。
★ 决不负债。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章

幻想家——阿·尤里奇

国际安全飞行公司

在从前的泛美公司航运港，现在叫德尔塔运输港的对面是纽约的拉卡迪亚机场，国际安全飞行公司（FSI）的办公室就坐落在这里。这幢建筑距离他第一次为泛美公司开飞机起飞的地方和FSI公司艰难起步的地方仅有一步之遥。

这个占地3344平方米的前泛美公司的大楼里，没有电梯，铺着20年前的地毯，用的是古旧实用的办公家具。这里是阿·尤里奇（Al Ueltschi）的家，一位飞行传奇人物，一位商业和医疗英雄，他现在管理着伯克希尔最盈利的部门之一：安全飞行公司。

阿的成年时光大多是在纽约度过的，但是他依然操着一口明显的南方口音。他很健谈，这一天他的话音像是年轻了很多，只是从他的有着精确时间的回忆中，你才能知道他的真实年龄。会议室外有一群来自巴西的游客，我感觉他们好像是在那里等待着与传奇人物尤里奇见上一面，握一握手。

会谈结束后，尤里奇先生抢着来拿我的装满了材料、录音带和会谈记录的手提箱。说实话，我没能抢过这位年龄比我大一倍的老人。后来，市场部的副总裁吉姆·沃告诉我，就在不久前，阿先生还一直为他的尊贵旅客拿行李。他把行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

李拿上泛美公司的飞机，然后还要拿下来。帮别人拿行李已经成了他的商标。他用这种方式显示对别人的尊敬，不论是什么阶层的人。

午饭过后，他们带我经过哈得逊河来到了公司的托特巴罗（Teterboro）训练中心。在这里，我经历了一次模拟飞行，模拟的是价值3400万美元的法尔肯900EX，三引擎的越洋商用飞机。最新最好的训练设备，纯平的计算机显示器和装备先进的实验室，与古旧的公司办公室形成了鲜明的对比。股东们会很高兴，因为阿·尤里奇的公司的钱都花在了顾客的身上，而没有花在经理们的舒适上面。

FSI 公司的模拟器部门生产的是经过 FAA 认证的最高级别的 D 级模拟器，带有真正的飞机驾驶舱（包括一个价值两万五千美元的飞行员座位），不加价仅在内部销售。FSI 生产的所有的模拟器都是 D 级别的，这个级别是模拟器技术的最高级别。当飞行指挥打开显示板时，真是难以想象，我已经坐在了停在托特巴罗 6 号跑道上的全新的喷气式飞机的驾驶舱里了。远方就是曼哈顿的天空，而我已经准备起飞了。这个价值 1500 万美元的最新的模拟飞机的航空特性要高于国家航空航天局的登月舱。

得到控制塔的允许后，我在跑道上加速，拉起来，起飞了。我在云端飞行，飞机还微微地颤动。我准备降落了，可我的手在出汗，人们是不会让我驾驶他们的飞机的，更何况若是载满了顾客。虽然我有 400 小时的单引擎飞机的飞行经验，在副驾驶吉姆的指导下，我的第一次降落还是没有成功。第二次、第三次的降落倒是很轻易地完成了。飞行指挥通过触摸我后面的计算机屏幕能够让我在清晨起飞，一分钟后，又让我在黄昏里降落。我建议道，“来点儿更有趣的，给我些更低的景象。”于是，我看到了 15 米高度的景象，地面的积雪，跑道上的冰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

它能够模拟200多种问题的组合出现，包括威胁生命的问题，所有的模拟和反应都会记录下来供飞行员以后观看自己的反应和反应的时间。

当我从这个先进的模拟器下来之后，我感觉好像飞行了一整天一样。从被汗湿透的衬衫可以看出，安全飞行公司的训练项目是多么的逼真。

阿·尤里奇回忆说："不知道为什么，从小我就对飞机着迷。那个时候有关飞机的资料很少，可我把能找到的有关飞机和飞行员的东西全读了。"[1] 1927年春天的一天——阿刚刚过完他的10岁生日——一个叫查尔斯·林德伯格（Charles Lindbergh）的年轻飞行员从纽约的罗斯福机场起飞，开始了独自飞越太平洋的第一次尝试。

尤里奇回忆说："很多人已经尝试过了，但是还没有人单独飞越过。我的耳朵就像粘到了那个真空管的收音机上一样，听着那刺耳的新闻，我关注着他的飞行进展。得知他降落在巴黎并被欢迎的人们举过了头顶，我高兴极了。那时我的念头就是，一定成为一个像林德伯格一样的飞行员。"[2]

阿·尤里奇的确成为了一个飞行员，但他的飞行经验和抓住机会的能力却驱使他几乎是独立地创建了航空训练业。在创建发展国际安全飞行公司的过程中，他让数以千计的飞行员和数以万计的旅客的飞行更加安全。

1917年5月15日，阿尔伯特·李·尤里奇(Albert Lee Ueltschi)出生于靠近肯塔基州法兰克福(Frankfort)的一个农场里，他是7个孩子中最小的一个。他最初的4年教育时光是在肯塔基州彻特维尔(Choateville)的一所只有一间教室的学校度过的。后来，他转到了法兰克福的一所学校，对他来说，法兰克福已经是个大城市了，拥有一万五千居民。他回忆说："学校在一座小山上。每当我放学走出来的时候，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

望向山谷，心想，这一定是飞行员们看到的景象。我也要像他们一样来看这个世界。”[3]

尽管那时是在大萧条中期，家里的境况也不是很好，他的父母还是很支持他。“我的父母真是好极了。他们从来没有阻止我的飞行梦，尽管那时这个想法一定很荒谬。我们是一个生活在农场的 9 口之家，生活拮据，几乎没有容身之地，我还喋喋不休地说着想开飞机。”[4]

尽管父母很支持，成为飞行员却不是那么容易的。飞行课程需要很多钱，工作在农场是不可能有能力支付学习费用的。不过，1934 年高中毕业后，他找到了办法。他后来回忆说：“那时，一个叫白色城堡的机构在法兰克福开了一家汉堡包店，吸引了很多顾客。这个生意看上去很简单，所以我也开了一家小的汉堡包店，正好在他的对面，隔着肯塔基河相望。”尤里奇给自己的小店取了个名叫“小鹰”，意在“高飞”。

“生意一开始就很好。我把汉堡和可乐的价格定在 5 美分，所以我卖了很多，可是这样挣不到钱。于是我把价格加了一倍（当然，大量的买是有折扣的，一打儿汉堡是一美元），于是，我马上开始赚钱了。”[5]

他把挣到的钱都攒了起来，一年里，已经挣到了足够的钱，能够参加飞行课程了。两年后，他第一次单独飞上了天空。18 岁的时候，他已经有了一个颇为成功的企业，于是，他找到了法兰克福农业银行的总裁，也是他的一个顾客，要求一笔贷款买飞机。用他的汉堡店作为抵押，他借到了 3500 美元。这样，不久后，他就拥有了自己的飞机，那是一架沃克型飞机[6]，传统的敞篷的双翼飞机，飞行员要戴头盔。

父母希望他能进入肯塔基大学去读书，可他们的小儿子一心扑在飞机上。1937 年，尤里奇把他的小店卖给了他的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哥哥，价格是一美元加上未还的贷款，然后，他就把所有的时间都给了他的飞行热情。当时国家仍然处在大萧条的末期，作为一个飞行员谋生很艰难。尤里奇回忆说："根本没有工作可找，军队也只有很少的飞机。和别的飞行员一样，我做过各种各样的事情。只要一美元就把顾客带上天，四处讲课，甚至是飞行表演。人们赶过来看这个傻小子会不会杀死自己，我也像个傻瓜一样，好几次差点儿出事。"[7]

最难忘的一次事故发生在尤里奇在西西那提的奎恩城市飞行服务公司（Queen City Flying Services）担任主驾驶员之后。1939 年的一天，主驾驶让一个 CAA 驾驶员在一架敞篷飞机上做翻滚——CAA 就是国民飞行管理局，是联邦航运管理局 FAA 的前身——就是把飞机翻转过来并继续飞行。尤里奇回忆说："那个 CAA 飞行员翻转得太突然，飞机翻转过来就失去了控制！"[8] 尤里奇的座位与驾驶舱分了开来，他笔直地掉向俄亥俄州的农场。

从笨重的皮手套里把手抽出来（他还记得空气是多么的冷），他拉到了降落伞的绳子。离地面还有大约 45 米的高度，就在落地前的几秒钟，降落伞打开了，他站了起来，安然无恙。事后，他总结出几条：

★ 在飞机中训练是很危险的。
★ 当意想不到的事情发生时，及时采取适当的行动。
★ 都不行的话，只好凭运气了。

他后来说，前两条总结"极大地影响了我后来的职业选择和解决商业问题的方式。至于运气，它一直陪着我。"[9]

1941 年，尤里奇与泛美航空公司签订了合同，那时的泛美公司就已经是主要的运输商了。早在 1928 年，泛美公司就已经开辟了古巴的哈瓦那和佛罗里达的基韦斯特(Key

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

West)之间的航线。13年后，尤里奇加入的时候，公司的航线已经遍布全球。正如尤里奇回忆的那样，"泛美公司是美国对外运输商的一面旗帜。没有别的公司能够和它相比。它的机组人员是在航空界里最有经验和最受尊敬的。那个时候能成为它的一员，绝对是一次不平凡的、以后再也不会有的经历。"[10]

有趣的是，尽管泛美公司是美国惟一的国际航空公司，却未获得允许做国内业务。公司的创建人和总裁胡安·崔普（Juan Trippe）要在国内旅行的话，也只好去乘坐别的公司的航班。为此，公司把一家双引擎的螺旋桨飞机（阿米莉娅·埃尔哈特用的那种）改造成了经理专机供崔普使用。1943年，尤里奇被选中驾驶这架飞机。原来的安排是6个月，不料，尤里奇一干就是25年，直到他退休[11]。

由于他的老板在商界的地位显赫，尤里奇发现他帮着拿行李乘坐他的飞机的人都是名人：艾森豪威尔将军(Dwight D. Eisenhower)、乔治·马歇尔（George Marshall）、金融家伯纳德·巴鲁克(Bernard Baruch)、弗朗西斯·卡迪诺·斯贝尔曼和普雷斯科特·布什（Prescott Bush），他的儿子和孙子后来都成了美国总统。令他极其兴奋的是，他儿时的英雄查尔斯·林德伯格也乘坐过他的飞机。尤里奇后来说："对我这样一个来自肯塔基农场的孩子来说，简直就像是走进了童话世界一样。我特别珍视和崔普先生及他的助手们在一起的时间。听着这些人的谈话——其中一些是健在的最成功的商界人物——商谈生意、针砭时弊、原谅过错、策划发展、寻求财务策略，简直就是最高水平的商学院教育。"[12]

商业飞行无论是对崔普还是对他的飞行员来说，都是一个大有希望的潜力行业。越来越多的高级经理们认识到了自己拥有飞机的好处，专用飞机的数量也越来越多，于是，阿·尤里奇看到了那时别人都没能看到的机会。他知道多数商业飞行员——他也认识其中的很多人——都是非常优秀的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

飞行员，二战期间他们在海空军中受过训练。但是，当他们离开军队并开始为公司驾驶飞机时，他们的训练就结束了。

密封的、高性能的飞机开始进入商用领域，对习惯于老式飞机的飞行员来说，这种转变是一个不小的挑战。航空公司的飞行员能够应付这个挑战——尤里奇自己帮助过老飞行员进行转变。另外，联邦政府每半年要对航空公司的飞行员进行检验。但那些商业飞行员就没有这种义务，所以，尤里奇确信，他们缺乏训练会是一个越来越严重的问题。

还有，如果公司飞行员想要得到附加的训练的话，他们也无处可找。尤里奇说，“我想了很长时间，我认为让这些飞行员得到与航空公司飞行员同样的训练会是一个机会。”1951 年，在得到了老板的同意之后，阿·尤里奇以他的房子作抵押贷了 15000 美元创立了安全飞行公司，办公室设在纽约拉瓜蒂亚机场的海空转运站。公司的 18.6 平方米的房间里只有一张桌子、一部电话和一台打字机，公司惟一的全职雇员是为老板打商业信函的打字员[13]。

尤里奇在 1944 年与艾琳·希丽（Eillen Healey）结了婚。公司创建 7 年之后，他们已经有了 4 个孩子。为了养家，尤里奇继续干着泛美公司的工作。实际上，他自己的公司创建之后，他继续为崔普开了 17 年的飞机——直到 1968 年。他从没有要求他的老板——崔普自己也没有——为他的公司投资，但这位泛美公司的总裁非常支持尤里奇。尤里奇说起他的导师和雇主，“他的很多朋友都是航空公司的首席执行官，他让朋友们把飞行员送到安全飞行公司来训练。从很多角度来讲，他都是安全飞行公司走向财富 500 强的最早的引导者。”[14]

阿·尤里奇开始训练飞行员的时候，所有的训练都是在空中完成的，那时没有模拟器。另外，实际上那时在地面上训练飞行员的想法还没有被广泛接受。但是，还是有一些先

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

知先觉者——包括阿·尤里奇——确信真正的模拟器训练是一种有效而且经济的训练方法，不但能保持飞行员的技能还能顺利地实现不同类型的飞机的训练转换。还有，尤里奇指出："如果你能驾驶模拟器，你就能驾驶飞机，反过来却不一定。模拟器能够安全地模拟出在真正驾驶飞机时出现的危险情况，这样你就有了准备。"正如国家商用飞机协会指出的那样，"尤里奇用传教士般的热情开始让那些心存疑虑的人们相信，依靠先进的模拟器和专业的指导人员，使用精心设计的规程，他和他的公司完全能够满足大多数航空飞行技能训练的需要。"[15]

与此同时，尤里奇创建了一个全新的公司和全新的产业。安全飞行公司刚开张的时候并没有多少地面训练设备，但是它抓住了机会，1954 年购买了公司的第一台模拟器。这台模拟器是埃德·林科公司（Ed Link）制造的，安全飞行公司以前买过它的旧林科训练设备，但是这台模拟器实在太贵了，15 万美元，远远不是羽翼未丰的安全飞行公司所能承受的，也没有一家银行愿意给予贷款。幸运的是，正如尤里奇回忆的那样，"我们的一些客户不仅认同模拟器训练的价值，他们还提供了宝贵的资金。包括东方柯达（Eastman Kodak），National Dairies，可口可乐（Coca－Cola），海湾石油公司（Gulf Oil），Olin Mathieson 在内的公司的飞行部门，同意提前支付 5 年内的飞行员的训练费用，总额是 70000 美元。有了这些钱，我们终于买到了模拟器，我们也由此开始走向成功。"[16]

当然，直到 20 世纪 60 年代中期，开始制造涡轮发动机飞机的时候，安全飞行公司的前景才变得一片光明。一个很重要的原因是，尤里奇的老板和马赛尔·戴索尔特（Marcel Dassault）的合作，马塞尔负责制造法国的 Mystere 喷气式飞机。他们同意泛美公司建立一个新的部门——泛美商用飞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机——负责 Mystere 飞机在北美的销售，崔普先生把这种飞机命名为法尔肯飞机。然后，尤里奇回忆说，“不久，我说服了崔普先生，把在安全飞行公司的飞行员和维护工人的费用加到法尔肯飞机的价格里，这样，安全飞行公司的模拟器训练就成了现代商用飞机生产的一部分。安全飞行公司的训练变成了标准。”[17]

在建立安全飞行公司的声望、知名度、顾客的认同和忠诚方面，这是极其重要的一步。购买价格中包括安全飞行公司的训练费用成了公司持久的竞争优势。

还有其他因素。尤里奇解释说：“当 JetStars, Sabreliners, Gulfstreams, Learjets 这些飞机进入人们的视野时，整个商业飞行业的形势改变了。这可不是军队用过的旧物。这些是复杂尖端的飞机，飞行高度、飞行速度都不一般，价格也同样不菲。”尽管人们对这些飞机的热情还不大，但是没有人否认它们未来的趋势。这些飞机发生的一系列事故也让人们明白了，这些飞机与从前的飞机有着本质的不同。“飞行员们，飞机机主们和保险商们都得出了同样的结论：学习和掌握这种新式飞机的最好的地方就是在模拟器里。也就是这时，安全飞行公司开始起飞了。”[18]

到了 1968 年，50 岁的尤里奇已经把安全飞行公司变成了一个知名公司了，他也感觉到应该从泛美公司退休了。他说：“离开泛美公司可能既是我最难受的时刻也是我最兴奋的时刻。我热爱我的工作，我也钦佩崔普先生。全心全意运作我的公司也令我紧张。但是这一天终于到来了。一趟飞行结束后，我自豪地把崔普先生的行李拿下了飞机，握着他的手，发自内心地感谢他给了我这份好职业。然后，穿过旋梯，走下台阶，成为了安全飞行公司的全职执行官。那时已经是我创建公司后的 17 年了，我开始，也必须从安全飞行公司拿薪金了，我刚刚辞去了我的按部就班的工作。”[19]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从安全飞行公司拿薪水当然不成问题。由于在航空训练业几乎是处在垄断的地位，随着时间的推移，安全飞行公司已经发展壮大了，阿·尤里奇的个人财产也达到了5亿美元。1983年，他进入了福布斯400富翁的名单。但是，到了1996年，80岁的他——4个长大成人的孩子，12个孙子孙女——开始担忧这个这么多年来他精心建立起来的公司在他死后会是个什么样子。多年来，很多大公司都想买他的公司的股权，但他痛恨公司所有权的分散，并决定不会让这样的事情发生。

尤里奇讨厌华尔街，讨厌买空卖空的投机分子和那些公司的恶意购并者们。他说："我的好运又来了，沃伦·巴菲特打电话来了。尽管沃伦曾经把他的飞行员送到我这里训练过，我们并没有见过面，所以他的电话还是让我感到了吃惊。他想知道我是否对讨论公司的前途感兴趣。当然，我很感兴趣。"[20]

巴菲特的电话其实来自于一个既是安全飞行公司的股东也是伯克希尔的股东的建议。理查德·西希(Richard Sercer)，是亚利桑那州图森市的一个航空顾问，他的妻子阿尔玛·墨菲（Alma Murphy）（伯克希尔的一个股东，在哈佛受过训练的眼科医生）劝他买了一些伯克希尔的股票。关于这件事，巴菲特告诉他的股东们说："幸运的是，理查德也是安全飞行公司的长期股东，他就想到了我们这两个公司很相称。他知道我们的购并标准，他也知道阿·尤里奇既想给他的公司找到一个好的归宿，还想找到一种能令他舒服些的安全的支付方式。所以，理查德给所罗门公司的首席执行官鲍勃·德纳姆（Bob Denham）写了一封信，建议探讨一下合并的可能性，鲍勃就开始运作了。"[21]

尽管巴菲特说过他远离高科技公司，这一切还是发生了。实际上，巴菲特远离这些公司，更多的是因为这样的公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司未来的不确定性而不是因为他们使用了高新技术。巴菲特对安全飞行公司就没有这种担忧，于是，他们1996年9月就在纽约见面了。他们有很多共同点：简朴的公司办公室，闻名的节俭和自强的个性，对股东的关注，对那些短期分析家们的厌恶，长时间的列在福布斯400富翁的名单当中，甚至都有一个叫“查理”的伙伴。沃伦的伙伴是副董事长查理·蒙格，阿的“查理”是一条金黄色的猎犬，当阿驾驶飞机的时候，它就趴在主副驾驶中间，节流杆的下面，甚至还和他睡在一起。

尤里奇说：“我们吃了一点儿汉堡包，喝了一些可乐后就互相熟悉了。我对我所见到的和听到的都非常满意。沃伦说他希望安全飞行公司能成为伯克希尔的一部分，但他同时想让它成为一个独立的子公司，继续现在的业务，继续由原来的人运作。吃完了饭——自从卖掉了小鹰之后，这是我吃得最好的一顿饭——我们相互握手，1996年的12月末，交易完成了。安全飞行公司成了伯克希尔的全资子公司。”[22]

巴菲特支付给尤里奇15亿美元，安全飞行公司的股东们有两种选择，每股50美元的现金或者48美元一股的伯克希尔的A类或B类股票。尤里奇和他的家人一共持有37%的股权，选择了免税的与伯克希尔股票的换股。“我个人认为，伯克希尔的股票是最好的投资并会一直持有它。”[23]购并结束后，49%的股东选择了换股，其余的兑现了现金。尤里奇说，“我高兴得不能再高兴了。”[24]

沃伦·巴菲特同样很高兴。那时他说的话是：“安全飞行公司是我喜欢的公司，它由一个我喜欢和敬佩的人运作着。”[25]后来他又解释说：“他了解我所做的，我也了解安全飞行公司，我可以说，他热爱他的公司。对于一个在某个位置上的人，我要问自己的第一个问题是：他们是爱钱还是爱公司？就阿来说，钱是第二位的。他非常热爱这个公司，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这正是我所需要的。因为，我买下了公司以后，如果他们是爱钱的，他们就会离开，如果他们热爱公司，他们就会继续运作公司，和从前一样。”[26]

加入了伯克希尔大家庭后，安全飞行公司得到了长足的发展。在合并的时候，公司的年收入大约是3.65亿美元。四年后，这个数字已经达到了6.45亿美元。因此，公司已经为伯克希尔·哈撒韦带来的税前利润大约是7亿美元——已经是购买它所用的15亿美元的一半了。另外，公司现在的估计价值大约是它的收入的20倍，即30亿美元——已经是原始购买价的两倍了。把税前利润和公司增加的价值加在一起计算，此次投资的内部年回报率大约是25%；另外，这也为说明巴菲特更加倾向于购买整个公司，而不是购买公开交易公司的部分股权提供了一个极好的例子。

公司增长的部分原因是公司业务的扩张。1996年，安全飞行公司的雇员人数是2500名，在美国、加拿大和欧洲分布着41个训练中心，175台模拟器。今天呢，雇员人数超过了4000名，44个训练中心，200多台模拟器。每年训练的飞行员达到了6万名，年收入达到了6亿美元，大部分公司飞行员和地区航空公司飞行员的训练都是公司提供的。实际上，几乎每一架在美国和欧洲销售的商用飞机的价格当中，都包含有安全飞行公司的飞行员和技术工人的训练费用[27]。

公司还为政府和军队的飞行员提供训练，包括联邦航空局（FAA）、DEA、海岸警备队、空军和其他军队相关部门，公司还为白宫的直升飞机驾驶员提供训练[28]。所以，公司是世界上最大的非航空部门和非政府部门所属的飞行训练中心，也是第二大模拟器制造商[29]。公司比最接近的竞争者还要大得多。

1997年，安全飞行公司与世界上最大的飞机制造商波

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

音公司建立了长期的伙伴关系，负责经营安全飞行—波音训练中心。这些训练中心的所有权和经营权都归安全飞行公司所有，为100个座位的波音、空中客车和福克等型号飞机的飞行员提供训练。一共有20个训练中心分布在世界各地，英国（伦敦和曼彻斯特）、中国、巴西、南非、法国（巴黎）、西班牙、墨西哥和韩国。这些中心拥有600多员工、65个全飞行模拟器。刚刚建立的价值达1亿美元的迈阿密训练中心，每年能够训练7000名飞行员和3000名技术工人[30]。

尽管尤里奇知道所有这一切使他的公司拥有巨大的竞争优势，他还清醒地认识到，“我们依然存在着竞争，很多航空公司利用多余的资源和我们竞争，还有一些公司正在介入这个行业。我只能说我们要尽最大的努力，我们要成为该行业的领头羊。每天情况都在变化，但是尽我们的最大努力——这就是我们的目标。”然后，他补充说：“我们只能做这么多了。现在，飞行员的训练需求很大，但是我不希望把所有的生意都拿来。我的父亲过去常常说：‘如果你赢了所有的弹球，就没有人和你玩了。’”

可能是受到伯克希尔买下FSI的启发，一些大的模拟器制造商，主要是CAE和通用电气(GE)，也开始进入飞行训练行业。这些新的公司不可能带来很大的竞争，这不仅仅是因为需要很大的投资——一台飞行模拟器的价格会达到1900万美元，还有，正如尤里奇说的那样，“不仅仅是钱的问题，还要求公司能够做这项业务。”按照一家航空资料顾问公司AVweb的说法，尤里奇的公司不是该行业里的惟一公司。他们在1998年说：“10年前，安全飞行公司的确是仅有的一家公司，能够为涡轮发动机飞机的飞行员们在模拟器上提供职业技能的再训练。现在不同了，但是FSI依然统治着这个行业，并且建立了衡量其他训练公司的标准。”[31]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

安全飞行公司成为了标准是因为公司取得了巨大的成就。例如，公司的最大客户，行政专机公司（很巧，这也是伯克希尔的公司）从来没有出过严重的事故。该公司的飞行员每年要在安全飞行公司专门训练22天，远远超过了其他公司，也超过了法律规定的标准。

当然，其他公司要达到这个标准并非易事。阿·尤里奇和安全飞行公司的人们都很自信。尤里奇说："对任何飞机来说，最安全的因素莫过于有一个训练有素的飞行员。这是我们的信念。新的飞机出现的时候，不会有相应的模拟器能提供训练，所有的训练只能在飞机上完成。训练飞行时出现的事故多于航运飞行，就是因为飞行员没有机会在模拟器上练习。如今的飞机是如此的复杂，所以无法在飞机上进行正常或者紧急情况的练习。如果能在可控的模拟器上进行练习，那么，还要在飞机上练习是讲不通的。"

实际上，尤里奇和安全飞行公司不仅仅强调训练的重要性——他们还要为训练提供更多的服务。尤里奇说："安全飞行公司要为超过2500个公司的飞行部门的飞行员提供训练，他们每年要训练两次。我们为获得职业飞行员技能证书的正驾驶，和在全部完成安全飞行公司的训练项目的副驾驶提供意外保险——价值是10万美元。我们支付保险费，飞行员们自己指定受益人。"

为那些完成公司训练项目的飞行员支付保险费的做法早在公司成为伯克希尔的子公司前就已经开始实施，其实这次购并没有给公司带来什么改变。尤里奇说："我还是总裁，职责还是和从前一样。惟一的改变就是一切变得更好。在我们成为伯克希尔的子公司之前，公司还在纽约证券交易市场上市的时候，我常常要关心下一个季度我们会挣多少钱，为什么上一个季度没有能够挣到更多的钱。现在不用担心下一个季度了，我们从长期的角度来运作公司。这是和巴菲特在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一起工作的好处之一。"

当问到他认为和巴菲特一起工作最好的东西是什么时，尤里奇马上提到了巴菲特的领导才能。他说："领导能力就是做一个好的经理人所必需的东西。LEADERSHIP 这个词的各个字母就代表了一个好的经理人应当拥有的才能。L 是忠诚，E 是热忱，A 代表天资，D 是纪律，E 代表模范——你必须起到模范作用——R 是尊重，S 代表学者风范，H 是诚实，I 和 P 代表正直和自信。我最欣赏巴菲特的是他拥有以上全部素质。"

一点儿也不令人吃惊，他不后悔同意了与伯克希尔·哈撒韦的合并。他说："这是我做得最好的一件事。"尽管这桩交易让他成为了伯克希尔的最大股东之一，他既没有希望得到，实际上也没有得到特殊的对待。他说："我认为那没有什么区别，我和别人一样要参加一年一度的会议。"他承认很在乎巴菲特如何评价他，"我想让他感到骄傲，我想让每一个股东感到骄傲，我感到有很大的义务让他们感到骄傲。我不希望你在报纸上读到什么公司的坏消息。"

尤里奇显然很敬佩和崇拜巴菲特，但对他影响最大的是他的父母。他说到："我的父母亲对我的影响最大。在肯塔基的农场里我们没有太多的钱，但在其他方面我们很充实。"当问到他的双亲是否对他取得的成功感到骄傲时，他说："我并不认为我很成功，我从来没有那样想过。"实际上，不论他是一个飞行员、空中表演者、小店店主、公司飞行员、训练家、企业家、慈善家，还是亿万富翁，他都认为自己"只是一个幸运的人，在恰当的时间出生在恰当的地方。"

他说："赚钱的秘密是，控制成本，多产出，一点儿都不复杂。"[32]

"你必须知道怎样让挣到的钱超过成本，这是最重要的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事。”另外，他认为严于律己是一个人取得成功的重要因素。“管理公司就像驾驶飞机，如果你不小心，就会杀死自己。”[33]

尤里奇对航空训练业的未来和安全飞行公司的处境很乐观。他说：“人们现在旅行很频繁，将来也会这样。这个行业有着无穷无尽的机会，也不仅仅局限在美国。今天整个世界都缺少飞行员——比以前缺乏得多。很多飞行员只能飞到60岁，在一些国家里他们到了55岁就要退休。随着这些人的退休，新的飞行员又来到了。还有，随着各种各样的新式飞机的出现，飞行员的需求就更大了。我们一直在发展，但我们并不能全部吃下这块蛋糕。”

尤里奇说：“未来的50年可能比过去的50年更富有戏剧性。时时刻刻都有新的事情发生，又一个边界消失了，又一个幕布升了起来，又一个社会开放了。人们的活动和商品的流通在全球范围里以惊人的速度不断地扩大着。尽管没有人能说清楚究竟会到达哪里，我却知道到达的方式——飞机。”[34]

“所以我们继续训练飞行员和技术工人。我们的目标是永远让飞行安全，我们会不断地建立和发展新的训练程序。对任何人来说最重要的都是生命，为了产业的发展尽最大的可能防止人们失去生命。去参加葬礼是一件很悲哀的事。如果你能够帮助预防飞机失事的发生，那种感觉真是好极了。”

安全飞行公司实现其目标的一个方式是接近学生。尤里奇说：“他们将在今后接管航空运输，所以安全飞行公司要到学院里帮助他们培养下个世纪的航空人才。我们已经和佛罗里达的安布瑞里德航空大学（Embry—Riddle）签订了合同，在校园里为学生提供模拟器训练。我相信今后会和很多学校合作，训练项目会继续扩大。安全飞行公司将会是航空

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

未来的一部分。”[35]

至于伯克希尔·哈撒韦的未来，尤里奇没有做过多的考虑。当问他是否还会有另外一个巴菲特时，他说："不会，就像不会再有一个乔治·华盛顿和亚伯拉罕·林肯一样。”不过，他还说到："还有很多聪明的人。从某种意义上讲，每个人都是可以代替的。”当然，他相信，巴菲特已经有了“全盘的计划。他很聪明——他有了谁将做什么的安排。如果我出了车祸，他知道谁能替代我的位置，所以我确信他已经计划好了当他不在的时候谁来代替他的位置。”

他还相信，无论巴菲特在不在，伯克希尔都是一个好的投资对象，但他不能确定如果巴菲特不在了伯克希尔会是什么样。“我不知道他们担心什么。如果巴菲特死了，到底会发生什么事？是不是他们认为别人也都要死了？沃伦没有告诉我如何运作安全飞行公司，他也没有告诉别的经理们如何运作他们的公司。一旦巴菲特死了，不久就会有人在他的位置上了，同时，那些公司依然知道怎么运作。”

至于他自己的未来，他还没有马上退休的计划。当然，他已经选定了一个继任者——执行副总裁布鲁斯·惠特曼（Bruce Whitman）——他已经和尤里奇一起工作40年了。他马上又说："我正在做着我喜欢做的。对我来说，那不是工作——是个游戏。沃伦和我有一个约定。他说他不会分拆伯克希尔的股票，他惟一想做的是，当我100岁的时候，他分拆我的年龄，我就会变成50岁了。”

巴菲特说："阿·尤里奇值得大书特书。84岁的他没有失去一分一毫的精力。”[36]另外，在全身心地喜欢运作公司的同时，他也没有忘记生活中还有很多其他的事。他说："坦白地讲，钱对我来说不重要，确确实实不重要。我从来不是为了致富而工作。”实际上，20世纪70年代后期，成为伯克希尔的亿万富翁之前的20年，他对家乡肯塔基的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《全州月刊》的一个记者说："金钱能衡量你得到的回报，但还有很多更重要的东西。你必须对你尽心尽力做的事情有好的感觉，不仅仅是你的银行账户，还有其他的东西。我真正地感觉到我们的公司为安全飞行事业做出了贡献。做有意义的事情并得到了回报，这种感觉真好。"[37]

他的另一个贡献——现在占据了他很多时间——是参与国际奥比斯（Orbis International）组织的活动。他解释说："奥比斯是一个希腊词汇，它有两个意思，一个是'眼睛'；一个是'遍及全世界'。"这是一个非营利机构，在尤里奇的帮助下于 1977 年成立，拥有一个飞行的手术室——改装的 DC—10 型飞机，尤里奇为这架飞机捐了一半的钱。这个飞行手术室穿梭于世界各地，致力于降低发展中国家的失明发生率。

如果没有一双明亮的眼睛，尤里奇不可能成为一个飞行员，如果没有成为飞行员，他也就不可能看到地面训练的需求。他通过发展安全飞行公司拯救了无数人的生命，现在他又通过给那些最需要的发展中国家的人们带来光明的方式继续拯救生命。他知道自己在做着非常有意义的事，利用自己对航空的熟知，使用这样一种独特的方法给世界带来光明。

他说："今天，有 4500 万人失明，如果我们现在不采取措施的话，20 年之后，这个数字就会翻番。每 10 个失明的人当中有 9 个是生活在发展中国家。按照世界健康组织和眼科专家们的说法，80% 的失明是可以预防和治疗的，因为失明的预防和治疗相对来说费用低廉且有效。这真是一件憾事，因为如果你有一个失明的孩子，原本你可以做些什么你却没有做的话，你会很后悔的。"

尤里奇对奥比斯的成就非常自豪。"我们在减少失明方面起了非常大的作用。奥比斯飞机上的志愿医生们已经治疗了 23000 多个病人。但还有更重要的，我们有 350 名眼科专

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家分布在世界各地，他们付出了宝贵的时间培训发展中国家和贫困国家的医生们。奥比斯已经训练了超过50500名的眼科专家、护士、麻醉师和生物医疗工程人员——这使得900万的人们受益。”

所以，阿·尤里奇下面的话不会让人感到吃惊，“我们就是人，我们尽可能做得更好。帮助别人我们的生活就会不同。这个世界有很多的机会。当然，你想赢。我们都想赢。我们努力就是为了想赢。那为什么不去做呢？这就像打高尔夫球。”他喜欢打高尔夫球，也常常用高尔夫球做例子，“泰戈·伍兹（Tiger Woods）也不会总赢。但生活就是这样——就是一场游戏。你想干什么？我不会说‘当我死的时候，’”这位84岁的安全飞行公司的总裁说：“我会说：‘如果我死了。’”

阿·尤里奇的商业信条

- ★ 做行业里的领头羊。成为业内的标准，让你的对手们去模仿吧。
- ★ 严格自律才能在任何行业里取得成功。
- ★ 清楚地知道你会取得回报，不仅仅是钱。你的公司应当为人们带来利益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章

改革家——里奇·萨图里
行政专机公司

富饶的新泽西郊区的干道旁有一座现代化的办公楼，行政专机航运公司（EJA）的总部和NetJets的创始人和总经理里奇·萨图里（Rich Santulli）的办公室就在这座楼里。大厅里恰如其分地悬挂了一张沃伦·巴菲特的广告张贴画，标题是"这个世界上最杰出的人士是怎样取得成功的？"

只有几个CEO不需要事先看我要提的问题，萨图里就是其中之一，他的思维严密富于逻辑。他过着一种从不向后看的生活。他是一个聪明睿智的天生推销员和企业家。他可以很快地评判一个人，对巴菲特和伯克希尔的文化有着深入的了解。他正是那种适合于运作飞行公司的人。EJA公司是伯克希尔·哈撒韦发展最快的子公司，在过去的两年里它的规模就翻了一番（包括收入和雇员人数）。

在最近的股票市场的非理性波动中，伯克希尔的A类股票下跌至每股45000美元，萨图里想卖掉一些互联网类股票并准备用股票抵押贷款，以便买入更多的伯克希尔的股票。沃伦·巴菲特反对他这么做，并说："你只需要富裕一次就足够了。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行政专机航运公司坐落在新泽西州的伍德布里奇（Woodbridge），它的CEO，至少从一个角度来说，在沃伦·巴菲特的运作经理人当中是一个特例。里奇·萨图里和他的同事们明显不同的是，他不喜欢他所在的这个行业。从21岁开始他就再也没驾驶过飞机。他说："实际上，当我刚一开始的时候，我认为会有很大的好处，因为有很多的人喜欢飞行而且他们不在乎花多少钱。他们就是想开飞机，成为一个飞行员。我不去开飞机也不想去开飞机，我只是不喜欢。"用一个典型的伯克希尔·哈撒韦的经理的声音，他做出结论说："我所喜欢的是我的公司、我的事业和我的员工。"

萨图里的诚实——或者是直言不讳——可能来自于他的血统。他是一个联邦政府工作人员的儿子，1944年8月14日出生于纽约，在布鲁克林工人居住区长大。他先在一所公共学校读到八年级，然后转入一所天主教高中，毕业之后进入布鲁克林技术学院（BPI），攻读应用数学专业，在1966年毕业获得学士学位。他留在了BPI攻读研究生（获得了两个硕士学位），之后成为数学系的教师同时攻读博士学位。正如他说的："我喜欢教学。"但是，1967年他的儿子出生了——伴随而来的家庭重担——迫使他离开了学术界去寻找一份"真正的工作。"

他进入了壳牌石油公司（Shell Oil），成为了一个运作研究部门的经理。他说："我在那里学到了很多东西，如果不是公司迁往休斯敦的话，我会一直在那里工作。我根本不想走，我出生在布鲁克林，我的全家都在布鲁克林，我不能离开那里。于是我说：'我最好再去找一份工作。'"他很幸运，高盛公司（Goldman Sachs & Co.）的莱斯里·帕克博士正在招人，他准备把计算机模型应用到投资银行。高盛公司是华尔街第一批这样做的公司之一。那个时候的萨图里，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"我根本不知道高盛公司是干什么的，真的，一点儿都不了解。"

在帕克博士由于健康原因离开之后，他接管了整个部门。但是，1972年的一天，公司的租赁运作部门的经理邀请他去金融租赁部门工作。萨图里回忆说："我说'不。'那位经理问道，'为什么'，我回答说：'因为我喜欢用到我学的东西，我喜欢做分析工作，这个世界上只有为数不多的人能把在学校学到的东西用到工作当中，我是其中之一。'"这时，那个经理说："很好，可你为什么不先来工作6个月，你的部门依然存在。如果你不喜欢那份新的工作，你还可以回来。"

萨图里回忆说："于是我就同意了，然后就去了，结果喜欢上了那份新工作。"他最后不仅成为了那个部门的负责人，而且成为了高盛租赁公司的总裁——那时是华尔街最大的租赁运作部门。

他说："我们取得了巨大的成功，获利丰厚。"尽管如此，1979年，他还是准备辞职。他回忆说："第二年是我的合伙年，我确实应该成为一个合伙人，这就是我离开的原因。我喜欢这个公司，但是我也清楚地知道，如果我成为了高盛公司的合伙人，它将成为我的生活的一项基本义务，我不想这样。实际上，从长远着想，尽管我已经很成功了，我还想知道没有了高盛公司我究竟会怎么样，那么，惟一的办法就是开创我自己的事业。于是我就这么做了。"

1980年的2月，萨图里创建了RTS金融服务有限公司（RTS Capital Services, Inc.），其业务和他在高盛公司做的一样，租赁。不过，这次是直升飞机。他说："我了解直升机，这是个好消息，不过，更好的是，我不必和那些大的资金中心和投资银行竞争。他们不会打直升机的主意，他们的生意都是几百万美元的。所以，仅余的竞争对手就是那些地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

区性银行，可是，他们没有那些懂得复杂的租赁财务业务的专家。”萨图里的专业技能得到了回报，到了 1985 年，RTS 金融服务公司已经成为全球最大的直升机租赁商。

萨图里在 1984 年买下了行政专机航运公司，但就在之前的几个月，他还没有一点儿购买它的打算。他回忆说：“1983 年的某个时候，我和三个朋友去威尔（Wail）滑雪。就在离开的前一天，我的一个客户打电话来说，‘顺便问一下，我要飞回去了——他有好几架飞机——你想搭便车回纽约吗？’我说当然。于是，我们 4 个人坐上了他的里尔飞机（Lear Jet）。”萨图里接着说：“你要知道，这是一次男人的旅行，那是个星期天，我们穿着旧衣服，没刮胡子，不过那没有关系。过了几个小时，飞机开始减速，服务员说我们要停下来加油。我很疑惑，这是一架里尔 35 型飞机，可以直接飞到纽约，怎么还需要加油？”

“飞机停在了俄亥俄州的哥伦布，我们降落时他说：‘里奇，能不能抽点时间，我希望你和行政专机公司的人谈谈。我正想买下这家公司并希望你能在资金上支持我一下。’”

“我说：‘什么？’他说：‘我们是要停下加油，不管怎么样，下来吧。’于是我们走下了飞机。一个人走了过来，说道：‘你们好，我是保罗·蒂伯特将军。’他穿着西服打着领带。我说：‘喂！怎么回事？’服务生说：‘没什么。’我们走进了一间会议室，里面有 8 个人，全都是西装领带，他们认为我是来与他们商谈购买公司的。我根本没有这个想法。于是我站了起来，向他们道歉，并向他们解释了整个过程。我被骗到了这里来，我非常抱歉浪费了他们的时间。我告诉了他们真相，我不想欺骗他们。我也告诉他们，我没有兴趣，我甚至连他们是谁都不知道。我回到了飞机上然后离开了。不过，我真的很生气。”6 个月后，一位银行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家代表蒂伯特将军联系了萨图里，看看他是不是有可能购买行政专机公司。萨图里说：“因为上一次发生的事我很过意不去，所以我说，‘当然，我很高兴。’”

行政专机航运公司，私人飞机租赁行业的先驱，是由一群精通新型军用型和里尔型飞机的美国空军退休将军们在1964年创建的。公司的董事们包括早期的商业航空爱好者，例如演员詹姆斯·斯图尔特（James Stewart），娱乐专家亚瑟·戈弗雷（Arthur Godfrey）。它的总裁是保罗·W·蒂伯特（Paul W. Tibbets），是投下结束二战的原子弹的飞行员之一[1]。这是一个飞行员们创建的传统的飞行公司，为的是能继续他们的爱好。但是公司那时是赔钱的，尽管萨图里1984年买下了它，他也没有什么好办法让它继续运转下去——直到他想出了一个办法。本来萨图里是想把EJA作为存放未租出去的飞机的地方。他回忆说：“我现在有了一个飞机公司，我要买一架飞机，然后让行政专机公司管理这架飞机。可是当我看了那些数据，考虑到我真正能用到这架飞机多长时间时，买一架飞机一点儿意义也没有。”数据告诉他，如果他每年飞行的时间少于50小时的话，还不如去租一架来用。还有，如果每年他的飞行时间少于400小时，买飞机和维护飞机简直就是浪费。

“于是我把我的朋友找到了一起，说：‘如果我们4个人分摊费用，这再好不过了。’我们都认为这是个好主意并一致同意了。然后，我们坐了下来，一个朋友说，‘我星期二和星期四用这架飞机。’我说：‘我在需要的时候用这架飞机。’但是我们马上意识到4个人分担费用是不可行的。这就好像四个家庭共用只有一个卧室的房子一样。于是我离开了，自言自语，‘如果能找到一种办法，既能利用到分享的好处，又能在需要的时候能够使用到它，这将是一个本垒打。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

幸运的是，由于行政专机公司是由军人们管理的，所以每次航行都有详细的记录，于是萨图里可以从这些数据中分析飞行规律。通过研究 4 个不同年份的飞行记录，他意识到，按照起飞地点、目的地（多数在密西西比东部）、每天的时间、每周的天数、停留的时间、季节性使用和机械故障这些方面来分析，有很大的可预见性。即使使用了他大学学过的数学，他还是花了差不多半年的时间分析这些数据，并找到了办法解决分散的飞机所有权和飞机使用权之间的矛盾[2]。当他完成这些之后，1986 年他创造出了一个叫 NetJets 的项目。

基本概念相当简单。每 20 架卖出的飞机中，NetJets 会保留 5.25 架在公司里为所有的购买人服务。这种结构能够覆盖 98% 的使用可能和盈利空间，另外 2% 用租赁来解决。和房产的分享方式不一样，每一个所有人都可以随时要求使用飞机，即使是另外一个所有人同时要使用飞机也没有关系。仅有的区别是，所有人不能带着朋友来到停机坪说："那是我的飞机。"

个人或公司买下某架飞机的部分所有权权益之后，还要按月缴纳用以支付维修、燃料、飞行员、培训和维护的费用，在使用飞机时购买者也要缴纳一定的费用。萨图里知道这并不是一个很便宜的办法，但他同时也知道这种安排能让人享受到拥有飞机的全部好处同时又免去了令人头疼的维护飞机的问题。尽管如此，他还认识到——和所有的新生事物一样——万事开头难。

他回忆说："于是，我开始实施这个别人认为不会成功的想法。我认识到，如果一开始的 10 个、15 个或者 20 个顾客不能取得成功的话，整个计划就会完全失败。我知道，当我坐下来让别人购买一架飞机的一部分时，他们会奇怪地看着我说，'等等，我只需要购买一部分飞机，我就能在我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想用的时候可以使用它？如果所有的人都在同一时间想用这架飞机怎么办？'我也知道，我会回答说：'那是我的问题。我一定会让你用上飞机的。'”萨图里接着说：“当然，我知道，大多数人是不会相信我的。于是，开始的时候，我答应他们，如果他们不满意，可以在6个月内全额退款。”

为了遵守诺言，避免顾客们的退款，他又雇用了更多的飞行员、调度员和其他人员，并缴纳了购买八架 Cessnas 型飞机的预付金。他说：“但是，我没有卖掉这八架飞机，我想我能卖掉另外的25架飞机，这样我就一共有33架飞机，我已经拥有了足够的数量来应付顾客们的需求。另外，在感恩节后的星期天（公司最忙的一天），如果飞机不够用的话，我还可以租几架来用。这就是我做的。我看着这些数字，所发现的是我的计划开始顺利实施了。数学没有对我撒谎。”尽管做出了这些努力，公司的腾飞还是花了不少时间。萨图里回忆说：“我们知道会很慢。但是第一年就卖出了4架飞机，1986年、1987年和1988三年间，每年都卖出4架飞机，基本上达到了我的希望。”

他继续回忆说：“在1989年萧条到来之前，我们的情况很好，但之后就不行了。1989—1990年年初，我们连八分之一架飞机都没有卖出去。我们损失了很多钱，那都是我自己的钱，大约在3500万—4000万美元之间。我个人对所有的负债负责，我们损失这么多钱的原因是我一直在不停地购买飞机。我这么做是因为如果有人要来买这八分之一的飞机，我不能说：'等等，我还要找另外7个买主。'因此，我就让这个买主使用这架飞机。我还要雇飞行员和机组人员，所以成本很高。实际上我还没有卖出飞机，花销之大是不足为奇的。”但是后来情况开始好转，萨图里说：“这段时期里，很多公司卖掉飞机凑集资金或者是为了缩减开支。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一些公司只保留了一两架飞机，另外一些公司则一架也没有留下转而过来找我，我成为了他们最好的选择。情况改变了，我们成为了那些公司CEO们的最好朋友了。"

1993年，行政专机公司从英格兰飞机公司购买了25架Hawker1000s型飞机（总金额是3亿美元，每架1200万美元），这是当时民用航空业最大的一桩交易。萨图里说："这是一种中型飞机，能从大西洋海岸飞到太平洋海岸，所以我们的水平提高了。这对我们非常重要，因为有很多人需要中型飞机。我们原有的是Citation S—2型飞机，是一种飞行时间为3个小时，飞行距离2575千米的飞机。但是很多人们习惯于乘坐中型飞机，他们不喜欢Citation飞机，因为这种飞机太小了。所以我们买了Hawker型飞机。经过与客户们的商谈，最终我们被客户们接受了。于是我们从3—A联升级到了大联盟联赛，同时，也改变了人们对我们的看法。我们成功地度过了艰难的时期，我们从此就站了起来，人们也开始注意到我们了，'这帮家伙真行。'"

他们确实真行。实际上，他们一直在发展，飞机数量和客户基础都在增长。客户的增长很大程度上是由于现有客户的推荐，大约70%的新客户是由现有的客户介绍而来。在2000名客户当中，大部分是企业家、顾问、技术专家、设计人员，很多人在财务领域工作。新客户中并不全都是公司。已经习惯于专机的豪华和方便的即将退休和已经退休的CEO们成为了飞机的购买者。许多媒体名人，大卫·莱德曼（David Letterman），阿诺德·施瓦辛格（Arnold Schwarzenegger），凯西·李·吉福德(Kathy Lee Gifford)，西尔维斯特·史泰龙(Sylvester Stallone)，都成为公司的客户。和预期中的一样，很多职业运动员和高尔夫选手——Ben Crenshaw, Curtis Strange，Ernie Els，Dacis Love Ⅲ，也都参与其中[3]。NetJets所做的宣传大多针对那些俱乐部成员，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们的言行吸引了那些CEO们。别的公司把巨资花在名人身上时，NetJet却拥有世界上最好的代言人：皮特·桑普拉斯，泰戈·伍兹和沃伦·巴菲特。

在NetJets的提倡者们当中，波士顿的商人大卫·马佳（David Mugar）的说法可能最有说服力。他是波士顿WHDH电视台的所有人，现已退休，1989年成为NetJets的所有人。他说他每年要乘坐100小时的飞机，“最奢侈的飞行莫过于你支付所有的费用，这个费用接近于空军一号的费用。”[4]

除此之外，公司最重要的客户无疑是沃伦·巴菲特，长期以来他都反对乘私人专机旅行。巴菲特1998年对股东们说：“4年前，我从H·H·布朗公司的经理弗兰克·罗尼那里听说了这个NetJets项目。弗兰克使用过这项服务，感觉很好并建议我去见里奇。里奇用了15分钟就卖给我了一架Hawker型飞机的四分之一的所有权（每年使用200小时）。从那时候起，我们全家了解到——300次旅行、900个小时飞行——行政专机公司提供友好、有效、安全的飞行服务。很简单，他们喜欢上了该公司的服务。早在我知道有购买行政专机公司的机会之前，他们就很热心支持我对该公司做宣传。当然，我告诉了里奇，如果他想卖公司的话一定要给我打电话。”[5]

为了公司发展的资金需要，1995年萨图里把公司的25%的股权卖给了高盛公司。巴菲特听说了这件事后，他问萨图里为什么不告诉他。萨图里对巴菲特的询问有些难为情，巴菲特接着说，“那好，你听着，如果你还想做些什么，如果高德曼想卖掉他的股份，你要告诉我。”到了1998年，公司的年收入已经接近了10亿美元，“高德曼不停地对我说：‘让公司上市吧，我们上市吧。’我则不停地回答，‘不’。最后，我说：‘你知道为什么吗？我只能卖给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个人——沃伦。'" 正如他向《哥伦布电讯报》(*Columbus Dispatch*) 解释的那样，"我不想让一个 28 岁的分析家来告诉我怎样经营公司。沃伦·巴菲特具有远见，他不会着眼于未来 3 个月或者 6 个月。"[6]

购买过程在三个星期里全部完成。大约有一半的行政专机公司的股东得到了总共 7.25 亿美元的现金，另外的一半人则拿到了伯克希尔的股票。按照合同，最大的股东萨图里得到了总金额的一半还多，包括现金和 3437 股伯克希尔的 A 类股票。萨图里和巴菲特对交易都非常满意。这是一次完美的公司联姻，因为巴菲特很清楚在股票市场上分散的股权对公司和 NetJets 项目意味着什么。由于这桩交易依然保持了萨图里在公司的领导地位，他对《福布斯》说："我仍然认为这是我的公司。" 但是巴菲特对公司更加热心。他把萨图里和联邦快递的弗雷德·史密斯作了一个对比，"史密斯创造了一个全新的公司，联邦快递一开始很小而现在成了一个巨型企业；行政专机公司也将会和联邦快递一样成长起来。"[7] 他还对《哥伦布电讯报》说："里奇是一个管理艺术家。他能看到壁画中别人看不到的东西。他才刚刚开始作画，我的工作是给他提供染料和画笔。"[8]

这些"染料"和"画笔"让萨图里的公司在合并之后得到了飞速的发展。伯克希尔的 3A 级信用让行政专机公司大幅降低了信贷成本，这使得公司把业务范围从美国扩张到了欧洲和中东地区。向南美和亚洲的拓展计划也在酝酿当中，所以这项服务不久就是世界范围内的服务了。这次合并同时还让萨图里从雷神(Raytheon)飞机公司买下了 100 架 Hawker Horizon 型商用飞机。这是商用航空史上最大的一笔订单[9]。

实际上，公司发展之快令人称奇。在合并的时候，公司在哥伦布有 900 名雇员，在新泽西的公司办公处有几十名雇员[10]。到了 2000 年，雇员人数已经达到了 2000 名。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1998年，公司的客户是1000名、132架飞机、飞往88个国家。现在，公司约有1800名客户、飞机240架、飞往92个国家。在250个国内和国际航空公司当中，NetJets名列国内航线的第八位[11]。到了2006年，公司拥有的飞机数量将翻番达到542架，那时行政专机公司将是世界运输业的一个主要角色。

更值得一提的是，公司的年收入从五年前的一亿美元增长到1998年的9亿美元，现在已经达到了20亿美元，是伯克希尔大家族中增长最快的公司。萨图里创造的这个市场已经成为了一个100亿美元的产业，按照霍尼威尔产业的说法，未来三年内部分飞机公司规模会是现在的三倍[12]。

如果你看一下今天的情况并设想一下未来的情形，你就很容易知道了为什么行政专机公司成为了伯克希尔最好的投资。两年里公司的销售业绩从10亿美元增加至20亿美元。公司每年增加50—60架新飞机意味着公司的持续发展呈指数增长。公司正在使用的12000架飞机当中，仅有400架是共享所有权的，占全部飞机的3%。85%的商用飞机在美国境内运营，这意味着公司巨大的海外发展机会。到2010年，公司的商用飞机数量会翻番。先行者——NetJets占据着65%的散运业务。公司有一个巨大的壁垒优势：由于订单的积累你即使有钱也无法买到新飞机。所有的新式飞机都已经被预先订购了，主要是行政专机公司预定的。另外，你还要找到一个有经验的飞行员，而行政专机公司的飞行员平均的飞行时间是6000小时。按照现在的步伐，考虑到全球的市场潜力，行政专机公司将会成长到和联邦快递一样的规模，按现行的市面价值计算，达到200亿美元。

所有的这一切都实现在越来越多的竞争当中。20世纪90年代中期之前，行政专机公司并不是最成功的飞行公司，它只是其中之一。到了1995年，当蒙特利尔的庞巴迪(Bombardier)公司并入AMR Combs公司并组建了商用飞机公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司'(Business Jet Solutions）时，行政专机公司实际上已经没有了竞争对手。尽管萨图里说该公司的 Flexjet 项目是一个“高质量的竞争对手”，他同样注意到了行政专机公司的规模是它的两倍半。

在近五年来开始营运的 50 多家的散运航空公司当中，对 NetJets 惟一构成威胁的是雷神旅行航空公司（Raytheon Travel Air），它是由公司的供应商之一，位于威奇托(Wichita)的雷神飞机制造公司(Raytheon Aircraft)在 1977 年创建的。但是很显然，萨图里对它的关注程度不如 Flexjet。萨图里对《商业周刊》说：“其实它证明了我们的产品的有效性。”[13] 当然，他也对这个新来者表现了足够的宽宏大度。1988—1997 年间，行政专机公司从拥有 1.6 架客户飞机增加到了 132 架。1997 年间，它订购了 129 架飞机，占全年公司飞机订单的 31%。按照萨图里的说法，行政专机公司现在的全部订单已达 80 亿美元，是五大公司飞机制造商中的四家的最大的非军用客户。除此之外，它有着首屈一指的客户基础，高盛公司的合作伙伴和客户们、伯克希尔的股东们，都是它的拥护者，沃伦·巴菲特则是它的不必支付薪水的代言人。

该领域的三家公司在价格上相互竞争着，但是 NetJets 继续保持着它的几个优势。除了安全，最重要的可能就是规模和服务。巴菲特在买下行政专机公司时对股东们说：“我们赢得了客户因为我们拥有一个分布在美国各地的飞行舰队。还有，我们拥有一个完备的网络能够为客户提供无与伦比的服务。”[14] 事实上，所有的飞机拥有者们都能够在 NetJets 中自由地安排在美国、欧洲和中东地区内的飞行，所以他们有很大的选择空间。公司的统计数据表明，顾客们能够利用这些选择空间。大约有 40% 的美国客户利用了飞往欧洲的项目，而 100% 的欧洲的飞机拥有者利用了飞往美国的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

项目[15]。一些客户购买了十六分之一的飞机权益（50小时），让全家去欧洲，其费用仅仅比乘坐协和飞机的一等舱高出一点点。通过提供给飞机拥有者五年期的能够降低税负的计划和可扣除费用方案，NetJets 正在提供一种私人飞机营运形式，其潜在顾客估计在 15 万—20 万之间。

另外一个优势是公司可以提供很多类型的飞机和不同的价格供客户选择。最小的飞机购买份额是十六分之一的 Citation V Ultra 型飞机，每年的飞行时间是 50 小时，一次性缴纳的费用是 40 万美元（注意，到了五年的所有权期，大约 80% 的这种十六分之一的投资可以收回，这要按照当时飞机的市场价格。另外，所有人还可以续签合同，不必再交另外的钱了）。Citation 型飞机每月还要另外缴纳 5000 美元的管理费用，每小时的飞行费用是 1300 美元。NetJets 为顾客提供的最高的购买份额是波音商用飞机的一半所用权，购买者每年的飞行时间是 400 小时，一次性缴纳 2300 万美元，每月的管理费用是 16.6 万美元，每小时的使用费用是 4300 美元[16]。

行政专机公司能够提供各种型号的飞机的原因在于，它和另外的两个竞争对手不同，它不是某个飞机制造商的下属公司也就不局限于某个公司生产的飞机。NetJets 项目提供的飞机包括波音，湾流(Gulfstream)，法尔肯，赛斯纳(Cessna)和雷神。1998 年巴菲特对股东们说："实际上，NetJets 能够像一个外科医生一样为病人选择最合适的药物，而我们的竞争对手正相反，它们是某一个品牌的产物，只能为所有的人开同样的药方。"[17]

另外一个巨大的优势是公司拥有一个价值 2500 万美元的先进的控制中心，它位于俄亥俄州的哥伦布机场。像国家航空航天管理局的控制中心一样，日夜工作的 200 名员工为每一个飞机的所有者提供着服务。和商业的航线飞行不同，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每一次 NetJets 的飞行都是不确定的。各个部门的工作包括：受理飞行请求（有些需要提前 4 个小时）；用合适的智能飞行软件来安排飞机、机组人员、一日三餐和维护工作；提交飞行计划；9 名航空气象专家监视着当前和飞行时的天气；安排地面交通和旅行住宿。

萨图里的公司为飞行员提供更多的训练（每年 22 天——是商业航空公司飞行员的两倍还多）；更多的居住城市；即使是过了退休年龄仍然可以飞行的自主权；完全随意的旅行，次数超过机场飞行员的 10 倍；仅运送一个顾客的可行性，他或许是一个业界领袖，或许是一个世界级的运动员。

NetJets 的模式是商业航空公司们做梦也达不到的。

巴菲特不仅仅从增长的角度赞扬了行政专机公司，他同样赞扬了它的管理和发展潜力。他说："显然，未来 10 年里，公司不仅仅在美国，也会在世界范围内开拓市场。NetJets 有着最好的运作能力和最好的管理和领导，它的领导专注于拓展。它是这样的一个公司，其领导者的工作就是为了取得压倒竞争对手的优势。它拥有那种挑剔的本性。大多数的飞机能够提供最好的服务。所以它必将是一个胜利者，巨大的胜利者。我们喜欢永远拥有，NetJets 则符合这个标准。"[18]

尽管得到了巴菲特的赞许，尽管伯克希尔的 7 位董事中的 6 位和几位运作经理都是 NetJets 的客户，当问到行政专机公司对伯克希尔的全面贡献时，萨图里还是显得相当谦虚。

他说："伯克希尔是一个巨型的公司，它的保险业务是无与伦比的。我们不可能挣到和保险公司一样多的钱。但这不是沃伦的全部。如果只有这些生意，伯克希尔就不是伯克希尔了。他买下了产业的领头公司，他为此支付了一个好价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

钱，然后公司得到了发展并为他的投资带回了巨大的回报。他这样做是对的。所以你看看其他的伯克希尔的公司，没有一个能和伯克希尔的资金实力相比。如果你拥有了25个像我们这样的公司，才能比得上伯克希尔。”

萨图里的NetJet模式

1. 客户拥有五年的飞机的所有权（或部分所有权）。如果飞机用于商业目的客户有权要求折旧。

2. 客户预交维护费用（按月）和使用费用。

3. 虽然事先预定但如果不能盈利，乘客达不到半数的飞机是不会起飞的。客户则可以随时按照自己的意愿旅行。

4. 飞机所有人的安全能够得到保障，因为公司提供有利的飞行高度，更多的飞行员训练，相对空闲的机场，拥有最新航空技术的新型飞机和优秀的航空气象专家。

5. 远离密如蛛网的普通航线，避免了每年多达450000次的误机。

6. 没有了机票，也不用和机票代理、旅行代理及柜台人员打交道，也没有了季节性的广告和推销。

7. 没有昂贵的专线，也没有那种顶替旅客。

8. 利润来自于飞机销售，月固定维护费和使用费用。收入稳定，没有季节性变化。

9. 公司抵抗萧条的能力强，这是因为在萧条期间，为了更有效地使用资金，公司的需求会增长。

10. 在世界范围内前景广阔。

11. 公司针对特定的群体并非是资金密集型公司，而且，公司拥有世界八大3A级信用公司之一的鼎力支持。

（接下页）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12. 公司在公司专机细分市场的份额占到65%，但在全国范围内的公司专机市场仅占3%，在考虑到世界市场，公司的机会无限。
13. 客户拥有各种所有人的利益但是却免去了相应的烦恼。客户作为一个所有人拥有了整个行政专机公司的飞行和各个部门，不必付任何费用。
14. 国内的飞行时间可以换算成飞往欧洲和中东的飞行时间。
15. 只要客户愿意，EJA公司可以随时以公平的市场价格买回客户手中的股权。
16. 只要不超过整架飞机，所有人可以用小型飞机的股权购买或是交换中型或大型飞机的股权。
17. EJA公司控制着很大部分的新型飞机的供应链，这使得它处在一个非常有利的竞争地位。
18. 沃伦·巴菲特是公司的无薪代言人。（如果公司在这位世界上最著名的价值投资人看来是个好公司，那么，对你和你的家人来说，该公司无疑是很安全的）
19. 公司几乎100%地留住了客户。
20. 所有人完全免费使用空中电话。
21. 公司的运输和旅行部门认真照顾每一位所有人。
22. 清静的降落地而不是拥挤的航行中心。没有了行李丢失或行李索取的烦恼。所有人刚一下飞机就已经有租好的车在迎候了。

但是，萨图里却毫无保留地谈到了他的老板，“我喜欢沃伦。他购买我的公司时，他完全信任我。我认为他是我见过的人当中最伟大的之一。我不会把公司卖给别的人，原因就是他是沃伦——但并不是因为他是一个有很多钱的人。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说的‘我买下公司但你来经营’对我意味着很多。在这一点上沃伦很伟大。他选择那些热爱自己公司的人并让他们继续经营公司。”当问到别的公司为什么不效仿伯克希尔的模式让经理们继续运作他们的公司时，萨图里说：“那些购买公司的人都有很强的自我意识，认为他们自己比原公司的人聪明。”他接着补充说：“成为伯克希尔成员的最好之处在于，当我对沃伦说：‘我想买10亿美元的飞机。’他会说：‘为什么来问我？尽管去做。’”

当问到是否还会有另外一个巴菲特时，萨图里毫不犹豫地断言，“不会，绝不可能。他的伟大才能之一就是了解人的能力。这种能力是学不到的，他却拥有这样的能力。他是我见过的人当中最聪明的，他比我聪明得多得多，甚至是不在一个水平上。我的意思是，我是一个小联盟的选手，他则是全明星的选手。”不过，他还是看到了他自己和巴菲特之间的相似之处。他说：“诚实和坚忍不拔是我们两个人最重要的特点。另外，他不会去做不想做的事，这也是我的问题。我不会去和我不愿意打交道的人做生意，他也是这样。”

尽管萨图里很欣赏巴菲特不干预他对公司的运作，但是他和其他——如果不是大多数——伯克希尔的运作经理们不同的是，他定期和他的老板交谈。萨图里说：“我几乎是每天都要和他交谈，一个星期4次，除非是我在旅行或是他在旅行。有时会有一些特殊的原因——他让我给别人打电话，或者问我一些问题。但更多的是我只是说：‘好，该休息了。’只是闲聊。我们什么都说。我很敬佩他对事物的基本观点。和这样的人谈话真是感觉好极了，特别是有关战略方面的。另外，他很幽默。”

回顾他的生活时他说：“对我影响最大的是我的父母。我从我父亲那里学到了勤奋工作。我的父亲实际上有三份工作——他为联邦政府工作，然后回到家里做晚餐，之后再出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去卖保险，到了周末，他还要卖房地产。所以，我们是在勤奋工作中长大的。我也从我的母亲那里学到了很多。母亲对我的宗教影响远大于父亲。”

母亲对他的宗教影响也渗入到了他的工作当中。他说道，“正直真诚可能是一个人最重要的品质。真诚是如此的重要，以至于我在做生意的时候，基本上不会去看合同。如果我发现我在和一个我必须要看合同的人做生意，我就不会和他做任何生意。我还认为我是一个有思想的经理。我很照顾我的员工，我喜欢他们。我尽可能地关心我的公司，不会比其他的任何人差。我热爱我的公司，我的员工，我热爱工作。”

和其他的伯克希尔的经理们一样，萨图里把成功和热爱公司置于相同的地位。他说：“你必须热爱你的公司，你必须照顾你的员工，你必须平等对待他们。你还要和你的员工进行良好的沟通让他们知道公司目前的情况。”他还认为，雇用你能找到的最好的人是很重要的。他说：“我通常在一个好的位置上那是因为我是老板。很多经理不雇用合适的人，因为这些经理害怕被人夺去他们的职位。我从来不害怕别人夺去我的职位，所以我雇用最好的人。然后，当我了解到他们是合适的人选，在他们为我工作后，我就授权给他们。”同时，萨图里也认识到具有发展眼光的重要性。“你必须从战略的角度看待问题，预测未来5—10年将会发生什么事情。我不是一个能制定出大计划的人，但是，我要时时关注我们向哪里去，这个行业将会向哪里去。我们要领导这个产业，所以我们一定要保证做正确的事。”

行政专机公司领先于业内其他公司所做的努力之一就是加强安全。公司从没有过重大事故。他说：“惟一能使我晚上睡不着觉的就是安全，我们对员工的训练远远超过其他任何公司。我们花了上千万美元，尽最大可能确保我们成为世界上最安全的公司。我们的飞行员的训练和安全标准远远超

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过联邦航空局。我不能说我们不会发生任何事情，因为我们公司很大，但是，我能说不会因为我们没有买到好的设备而发生什么事情。我对每一个客户说这是对他们的保证。”他接着解释说：“在私人航空当中，很多事故的发生是由于飞行员想给老板或者是乘客一个好印象。这种事情常常会发生。但是，我们的理念完全不同。我们说：‘我们想要做之前要证明我们确实能做。’我们的飞行员清楚地知道，他们不会有任何压力去做他们不想做的事。”

当问到他擅长什么时，萨图里回答说：“我的能力在于我非常了解公司，我非常了解我的员工，我也非常了解航空业。我不知道怎样造飞机，我也不知道怎样开飞机，但我知道在飞机上乘客喜欢什么。我很清楚地知道这一点，我还知道怎样利用这一点并从经济的角度加以转化。”当然，钱对他来说并不重要，“钱不是我做事情的原因。我喜欢有钱，我不会说我不想有钱，但是钱不是我的动力。公司是我的动力。我喜欢挑战，喜欢销售。我对我的所有员工负有责任。他们从一开始就信任我，支持我，我也对自己建立起来的东西感到很骄傲。如果我工作但没有了挑战，我就不会在这里工作了。”

实际上，他工作的时间很长。正常的一天是这样的，上午 9 点之前到办公室，通常下午 6 点半才离开。“我没有真正度过假，有的话也仅仅是几天。我在佛罗里达有一栋房子，圣诞节和元旦之间的那个星期我会去那里。有时一个月去那里一次，星期四去，星期六回来。我真正的兴趣在公司上。对了，还有养马和赛马。”他还把大量的时间花在了慈善工作上，他建立了一个叫 RTS 的家族基金会。可能是无意中遵循了安德鲁·卡耐基（Andrew Carnegie）的那句话“富裕并体面地死去”，和他的老板不同，萨图里说：“活着的时候我会把我所有的东西都捐出去，只要给我妻子留下足够生活的费用就行。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

至于将来，他相信，“航空业的前途一片光明。大众航空业也是前途光明，因为只有商业航空业的情况正在变糟糕。”至于行政专机公司，萨图里说：“我们还有很长的路要走。”达到目标的一个途径可能是使用超音速商用飞机，这种飞机能用不到4个小时的时间从伦敦飞到纽约，参加完会议，马上就可以再飞回去。当前惟一的非军用的超音速商用飞机是协和飞机，从美国东部飞往伦敦和巴黎。萨图里说：“我相信这是迟早要发生的。即使是它只能在海上飞行，也一样会取得成功。如果能在美国和欧洲上空飞行的话，市场是巨大的。大众航空业已经很长时间没有发生巨大的技术变革了。飞机变得更加省油，更加安静，也能飞行更远的距离，但是超音速飞机会带来戏剧性的变革。我认为很多公司会对那样的高速感兴趣。”[19]

笼罩在天空上的一片云彩是联邦航空局可能会改变对散运航空公司的规则。特许航空公司正在抱怨对散运公司的管制太松，相应地让这些公司拥有了不公平的竞争优势。散运公司可以在美国境内的5500个机场中的任何一个降落，而特许航空公司和其他的商业航空公司一样，只能在500个机场降落。显然，如果像行政专机这样的散运航空公司也遵循同样的规则，这些公司将会丧失掉一个巨大的优势[20]。还有一个争论，那就是这些公司是不是也遵循和商业航空公司一样的安全规则。不过，由于散运公司有着良好的安全纪录，官员们相信安全问题远不如前一个问题那样复杂[21]。

当问到伯克希尔的未来时，萨图里认为，它成为一个财产和意外保险公司的可能性远大于成为一个集团公司。他说：“公司的决定性业务是保险，它必须成为一个保险公司。因为，保险业务的保费可以用来购买公司。沃伦购买公司的资金基本上是没有成本的，因为不管这些资金的成本是多大，保费是源源不断的。”不过，他不认为沃伦已经有了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个公司的全盘计划，“那是一幅变化的图画。”

据《华尔街日报》的报道，萨图里是巴菲特选定的接替他做伯克希尔的CEO的三位侯选人之一[22]。当问到他是否有对公司前景的看法时，他推给了他的老板。“当有人问我关于伯克希尔的股票的问题时，我说：我一辈子都和那些投资银行家们在一起，一辈子都在和他们打交道，这个世界上没有人能比巴菲特更聪明。根本没有必要担心。你找到了最好的人。如果他是四五十岁的话，我会把能借到的所有的钱去买伯克希尔的股票。”

他也相信在巴菲特之后公司不会有什么变化。实际上，当问到如果他被指定为运作方面的巴菲特的继任者，第一件事会做什么时，他说：“我会召集所有的经理说：‘好，从前你们和巴菲特在一起时做什么？告诉我，然后接着做。’我要更多地了解他们的公司。但之后，我会让他们自主地做下去。”

里奇·萨图里的商业信条

★ 为客户提供一种无法抗拒的服务。只要客户需要，公司的飞机可以随时随地提供。客户不必再和误机、丢失行李之类的琐事打交道，也不必面对拥挤的机场。公司几乎100%地留住了客户。

★ 准备好面对经济萧条的计划。NetJets的利润来自于每月缴纳的固定费用和使用费用，以及飞机的销售费用，没有季节性的变化。实际上，在萧条期间，因为替客户节省费用，所以公司的服务更加吸引人。

★ 雇用最好的人，不要担心他们会接管你的工作。当他们展现出才能时，给他们委以重任。必须长远考虑问题，雇用最好的人是保证未来成功的办法之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四部分

伯克希尔的 CEO 大家庭
——第二代和第三代

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章

追随者——唐·格雷厄姆

《华盛顿邮报》

严格地讲，唐·格雷厄姆（Don Graham）不是一名正式的巴菲特的CEO；他不为伯克希尔的全资子公司工作。格雷厄姆并不向巴菲特报告，但是这两个人关系密切，经常在一起讨论重要的管理事宜。

无论是从个人关系还是从职业关系上，唐·格雷厄姆都已经认识巴菲特很长时间了，所以，通过和格雷厄姆的交谈，可以从中找到巴菲特对全资公司的经理们的影响和对非全资公司的经理们的影响有什么不同。例如，巴菲特对待这两类经理有什么不同吗？他花在全资公司经理们身上的时间更多吗？

《华盛顿邮报》的唐·格雷厄姆为我们提供了一种独特的既是局内人又是局外人的对伯克希尔的看法。实际上，他是一个巴菲特的追随者，也是一个巴菲特CEO。格雷厄姆自己并没有持有伯克希尔的股票，但是《华盛顿邮报》的养老金这许多年来买进了大量的伯克希尔股票。华盛顿邮报公司也持有价值达2亿美元的伯克希尔的股票。

每天乘坐地铁上班的他，到达他那宽敞的办公室之前，要从他的祖父尤金·梅耶（Eugene Meyer）和他的父亲菲利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

普·格雷厄姆（Philip Graham）的巨大油画前走过。在办公室里，他相当随意地谈论自己的工作和妻子。令人吃惊的是，像他这样的人，居然过着一种很有规律的生活。他了解出版业、电视和其他媒体，他也了解巴菲特、伯克希尔及其全资公司和其他的参与者们。很明显，在所有的他认识的人当中，他最喜欢的是巴菲特。当你提到巴菲特的名字的时候他就开始微笑。巴菲特对格雷厄姆所做出的管理决定的影响是很明显的。《华盛顿邮报》从来没有分拆过股票；公司以收入为基础的养老金信用制度和各种费用制度引人注目；公司的管理从不着眼于短期收益；公司也很少使用管理期权。除了唐和巴菲特，其他的董事会成员当中沃伦的圈内人包括丹·伯克（Cap Cities/ABC 公司的前 CEO，伯克希尔的一个主要投资人）、唐·奇奥(前可口可乐总裁)，还有他的母亲凯(Kay)和比尔·罗尼（Sequoia 基金的经理，伯克希尔的大股东，巴菲特在哥伦比亚的同学）——简直就好像是巴菲特挑选出来的董事会成员。

格雷厄姆的公司反映出了巴菲特的购买并持有的投资风格。和其他的公司一样，伯克希尔从没有卖出过《华盛顿邮报》的股权。《华盛顿邮报》和伯克希尔的子公司们类似，是由一个长期追随巴菲特的家族管理着。

华盛顿邮报公司的董事长和 CEO 唐纳德·格雷厄姆无愧于自己的名声。他的祖父尤金·梅耶早在 20 世纪初就从华尔街赚到了很多钱，用他赚到的一部分钱在 1933 年买下了《华盛顿邮报》，并成功地让这份报纸度过了大萧条中期到二战末期这一段时期。他那辉煌的但却是麻烦不断的父亲，菲利普·格雷厄姆，1946—1963 年间是该报的发行人，不仅把邮报办成了一份全国知名的报纸——这很大程度上是因为他既是约翰·肯尼迪的顾问，也是林德·约翰逊的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

顾问——而且建立了今天公司向其他媒体拓展的基础。他的母亲凯瑟琳·梅耶·格雷厄姆，在他的父亲自杀后接管了公司，并成为了第一个掌管财富500强企业的女人。她管理公司的时间接近30年，在此期间，公司成长为全美国最成功的媒体集团。但是，格雷厄姆并没有因此感到很大的压力，他既不为他的父母和祖父取得的巨大成功感到担心，也不认为自己需要证明什么。如果真有些什么的话，他认为他的家族的历史能让人们降低对他的期望。在他自己也成为了出版人后的很多年，他说："作为一个出版人的儿子的一点好处是，你可能不会像人们想象的那么愚蠢。"[1]

当然，没有人认为唐·格雷厄姆是愚蠢的。他1945年出生于巴尔的摩（Baltimore），四个孩子中他排行老二。他早熟，3岁的时候就能自己阅读。后来，他进入华盛顿特区的圣·阿尔本（St. Albans）学校读书，他不仅在学习上一直名列前茅，而且还是学校的摔跤队员和网球队员。随着他渐渐长大，他的真正兴趣也渐渐显露了出来，那就是新闻。于是他花在体育运动上的时间越来越少，更多的时间花在了学校的报纸《圣·阿尔本新闻》上了。1962年进入哈佛大学后，他的兴趣得到了完全的发挥。四年后当他毕业的时候，他当选为学校日报的总编辑。

他的母亲想让他毕业之后到《华盛顿邮报》工作，但格雷厄姆却参了军并被派到了越南。尽管凭他的家庭的社会地位他完全可以不去服兵役，但是格雷厄姆和很多的同龄人不一样，在大学的时候，他并不反对政府卷入战争，所以他认为服兵役是应尽的义务。后来他才认识到战争是个错误。他在第一机械化师做了一年的情报专家，1968年回到了美国。回到华盛顿后，他依然没有遵从母亲的意愿到《华盛顿邮报》工作。他说他想先了解这个城市，于是他进入了哥伦比亚地区警察部队。当然，凯·格雷厄姆对此很不高兴，不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过，当《华盛顿邮报》的警察记者阿尔弗雷德·刘易斯（Alfred Lewis）对她说："老板，我们可以阻止他去当警察，那实在太危险了。"她说："不，我们不能那么做。"[2] 几年后，唐·格雷厄姆解释说："那个时候，警察的工作看上去很富有挑战性和神秘感，而且警察是不顾一切保护人民的。"通过了警察考试后，他当了一年半的警察。最后，在他 26 岁的时候，他终于到了《华盛顿邮报》的城市版编辑部当了一名记者[3]。

唐·格雷厄姆 1971 年进入公司的时候，它已经有着 100 年的历史了。从新罕布什尔州的怀特费尔德（Whitefield）来到华盛顿的史蒂尔森·哈钦斯（Stilson Hutchins）先生在 1877 年创立了公司。许多年过去了，报纸也几经易手。20 世纪 20 年代后期，格雷厄姆的外祖父尤金·梅耶，虽然已经是一个成功的金融家和政府官员，但是他还想通过拥有一份报纸扩大自己的影响，于是他多方努力想买下《华盛顿邮报》[4]。尽管邮报当时只是华盛顿的第五大报纸，当他出价 500 万美元时还是被报纸的所有人拒绝了。但是后来，随着股票市场的崩盘，报纸开始赔钱了。到了 1933 年大萧条最严重的时候，报纸已经濒临破产了，梅耶在报纸拍卖时只花了 82.5 万美元就买下了它[5]。

他的外孙回忆说："于是这一切就开始了。那显然是我们做过的交易当中最好的一次。回顾我们公司的历史，我们后来还有过很多相当成功的购并，但几乎都是那一次的翻版。"格雷厄姆继续解释道："我的外祖父能够成功地购买到这份报纸，原因在于他是一个原则性很强的人。第一次世界大战之后他就进入了联邦政府工作，20 世纪 20 年代期间他承担了很多重要的政府工作。那个时候很少有人像他那样，即认为如果要为政府工作，就不应当持有私有公司的股票，所以，他的全部资产都投在政府债券上。如此一来，当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大萧条到来时，他就是当时为数不多的没有遭受损失的人之一，于是他就能够买下这份报纸。”但是，尽管尤金·梅耶成功地买下了邮报，报纸却一直亏损——后来的几年里，每年都要亏损 100 万美元。当然，他决意要把这份报纸办成功，于是他用自己的钱支撑着，不到成功决不罢休。格雷厄姆解释说：“幸运的是，他选择了正确的办法。他知道，如果报纸办得好，销量就会逐步上升，广告也就会随之而来。但是他不能确定这到底需要多长时间，他甚至认为再有三四年的时间他就可以成功了。”但实际上，报纸继续亏损了 21 年。

报纸没有像他期望的那样很快走向成功，他的家庭却发生了变化。一个重要的变化就是他的女儿凯瑟琳和菲利普·格雷厄姆结了婚。格雷厄姆 1915 年出生于南达科他州，1939 年以优异的成绩从哈佛法学院毕业。他为最高法院法官费利克斯·弗兰克福特工作，并准备回家竞选政府官员。二战开始前，他遇见了凯瑟琳，两人于 1940 年结婚。和见过菲利普·格雷厄姆的其他人一样，尤金·梅耶对他的女婿印象很好，于是，当杜鲁门总统请他去担任世界银行的第一任总裁时，他把公司交给了菲利普·格雷厄姆。两年后，他把公司的 5000 股具有表决权的股票转给了他的女儿和女婿，凯瑟琳得到了 1500 股，格雷厄姆得到了 3500 股。

在后来的几年里，尽管报纸还是亏损，格雷厄姆劝说他的岳父又向公司投入了好几百万美元。不过，到了 20 世纪 50 年代，如果报纸要继续生存的话，显然要和本市的一家晨报合并。1954 年，这时的唐·格雷厄姆是 8 岁，他的父亲成功地买下了比邮报更大更赚钱的《时代新闻》（*Times—Herald*）。虽然此次交易邮报耗费了大约一千万美元，但是这使得该报生存了下来，并在梅耶买下它 21 年后开始盈利了。这次交易还从另一个方面拯救了该报，那时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尤金·梅耶就说，“对小唐尼来说，报纸安全了。”[6]可是小唐尼却不是特别感兴趣。很多年之后，他对《华盛顿人》的记者说，关于这次交易他所能记得的全部是，和往常不太一样，一天中午他的父亲回来了，让他看报纸上的漫画。小格雷厄姆回忆说：“只是有点儿儿兴奋而已。”[7]

《时代新闻》的购买其实只是格雷厄姆劝说他的岳父所做的有远见的行动之一。在他的建议之下，尤金·梅耶同意购买了华盛顿特区和佛罗里达的电视台，并于1961年进行了《华盛顿邮报》的最重要的一次购并，买下了《新闻周刊》。但是，公司的成功并不能把菲利普·格雷厄姆从他的个人灾难中解救出来，1963年的一个周末，离开了他的精神病诊所，他在弗吉尼亚的农场自杀了。那时，唐·格雷厄姆才18岁。

而尤金·梅耶早在1959年就去世了，所以，当菲利普·格雷厄姆死去的时候，他的遗孀，唐的母亲，成为了华盛顿邮报公司的主要所有人。很多人要收购该公司，都被她拒绝了。尽管她从来没有运作公司的经验，她还是决定自己来接管公司，于是，在1963年，她出任公司的总裁。虽然缺乏经验，但是到1971年唐进入公司时，她用自己的行动证明了她是一个精明的商人，而且还担负起了报纸出版人的重任。也就是在这一年，格雷厄姆夫人决定让公司上市，筹集到了1500万美元。她依然能够把公司的控制权抓在家族手中，因为在1947年时，股票市场上出现了两类股票，一种是A类股票，拥有全部表决权；另一类是B类，只有部分表决权，格雷厄姆夫人和她的四个孩子拥有全部的A类股票。

到了1973年，公司又发生了两件大事。公司的董事长弗雷兹·毕比（Fritz Beebe）去世了，凯瑟琳·格雷厄姆接替了他的职位，成为了掌管《财富》500强公司的第一位女

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

性；还有就是巴菲特购买了公司很多的股票——12%的公司的B类股票，价值达1060万美元——这使得伯克希尔·哈撒韦公司成为了除了格雷厄姆家族之外的最大股东。尽管持有B类股票并没有让巴菲特拥有选举权，但是购买如此多的股票还是让格雷厄姆夫人感到紧张[8]。

巴菲特已经预料到了格雷厄姆夫人的担心，他给夫人写信解释说，他曾经是邮报的报童，并保证说并没有控制公司的企图。但是，当格雷厄姆夫人把这封信给她的两个朋友——Freres公司的安德·梅耶（Andre Meyer）和芝加哥的银行家罗伯特·阿邦德（Robert Abboud）——看的时候，他们都劝她离巴菲特远点儿。因为格雷厄姆夫人还有几分的不自信，所以她往往会听朋友们的劝告。不过，这次她没有听从他们的意见，回信给巴菲特建议他们见面。会面是在洛杉矶，尽管此次会面很愉快，巴菲特还是感到了格雷厄姆夫人的担心，于是他主动提出不再购买公司的股票[9]。

虽然还是有些担心，但当巴菲特在东海岸的时候，格雷厄姆夫人邀请他到公司来参观，巴菲特愉快地答应了。此后不到一年的时间，在1974年的秋天，格雷厄姆夫人听从了Capital Cities公司的董事长汤姆·墨菲的建议，邀请巴菲特进入《华盛顿邮报》的董事会。巴菲特同样接受了这项邀请，从这时起他就一直担任公司的董事会成员，只是在他是Capital Cities/ABC公司的大股东的10年期间没有担任。联邦政府的法律禁止在同一个城市的两个以上的媒体公司董事会任职。几年后谈起这件事时，唐·格雷厄姆（他和巴菲特在同一年进入了董事会）对《纽约人》的一位记者说“我母亲做得最好的决定是雇用了本·布拉德里（Ben Bradlee）做编辑，让巴菲特参与到公司当中也同样是最好的决定。”[10]家族与巴菲特的关系明显对凯瑟琳·格雷厄姆、唐·格雷厄姆和公司产生了巨大的影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对格雷厄姆夫人来说，巴菲特成了她的良师益友。例如，当巴菲特到华盛顿的时候，他带着她的年报，逐字逐句地为她分析。她开始越来越依靠巴菲特的意见，甚至形成了这样的习惯，对公司成员们的建议做出的反应是，“这很有趣——我们问问巴菲特吧。”[11] 以至于她的一些同事——一些对巴菲特有些担心的人——开始担心巴菲特操纵了她。巴菲特只是为她提供参考意见，但是从来不是告诉她去做什么。巴菲特的帮助作用是巨大的，她的儿子也一直这么认为的。实际上，唐·格雷厄姆认为，巴菲特的建议是他作为《华盛顿邮报》董事会成员最大的贡献。格雷厄姆提到母亲时说：“在她经营公司的时候，一开始很不自信，对自己的判断也没有把握。即使是在巴菲特给她提供建议时，这种情况也存在。经过沃伦的帮助和支持，告诉她实际上她的判断是正确的，她终于成为了一个非常成功的总裁。在 28 年间，经过她的运作，公司的股票从 6 美元升到了 175 美元，她的业绩超过了那个时候 99% 经营公司的人。”

巴菲特同样在其他方面影响了公司。唐·格雷厄姆说“那些年如果没有沃伦·巴菲特的指导和帮助，我们的经营状况会差很多。我们拥有了全新的购并战略，没有沃伦的话，情况会糟得多。”格雷厄姆说到巴菲特成为董事会成员后，他以及他的母亲的每一次大的购并行动中，巴菲特都起到了重要的作用。“很多小的购并巴菲特并没有参与，但是每一次对公司具有重大意义的行动，首先是凯然后是我，在行动之前都要和巴菲特认真协商。对于我们想要做的事他从来没有反对过。”他接着补充说：“但是，我们从他那里学到了如何评价公司价值。当他认为人们对某份报纸的出价过高时，他就会告诉凯，并阻止我们购买价格过高的公司，如果没有他，我们一定会买下的。他是对的。那些为购并付出过高价格的公司事后都后悔不已。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴菲特对公司的另一个重要影响，是他劝说格雷厄姆回购公司的股票。格雷厄姆说："1976年，他劝说凯回购公司的股票，这在当时是非常不寻常的——那时候没有公司回购股票。幸运地是，她听从了这个建议并在后来的五年里买回了25%的股票，平均价格是每股25美元。现在那些股票的价值已经达到了令人难以置信的5亿美元。我们后来继续回购公司的股票，最后注销了公司的2000万股股票，这时巴菲特已经持有940万股公司的股票了。我们还有其他的好的投资，但是这些资金是迄今为止公司所做得最好的投资。"

《华盛顿邮报》回购自己的股票，也使伯克希尔在没有追加投资的情况下，从占有12%的股权上升到了今天的18.3%。伯克希尔当初的1060万美元（每股6.14美元）投入，在27年之后的今天已经超过了10亿美元，相当于每年18%的投资回报率。伯克希尔每年从《华盛顿邮报》分得的红利高达900万美元，几乎就等于了它最初的投资。

很有必要比较一下买下全部公司的股权和买下部分公司的股权。巴菲特在1977年用3250万美元购买了《布法罗新闻》的全部股权，这次的投资要好于对《华盛顿邮报》的投资。伯克希尔对《华盛顿邮报》的1060万美元的投资在2000年的回报是900万美元的红利加上另外1800万美元的相关收入，总共是2700万美元。《布法罗新闻》的短期亏损使得巴菲特的净投资达到了4450万美元，但是去年它的回报达到了5200万美元。更为重要的一点是，《布法罗新闻》每年可以为伯克希尔提供7.5亿美元的税前利润，可以用来进行更多的购并行动。

如果把巴菲特对凯瑟琳·格雷厄姆和华盛顿邮报公司的影响说成重要的话，那么，他对唐·格雷厄姆的影响就是深入的。格雷厄姆最近对《纽约人》说到了他头一次见到巴菲特的情形，他"问了巴菲特每一个能够想到的问题，并很快

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发现这是我所见过的人当中最聪明的。他的谈话如此的简单明了，以至于都让人觉得靠不住一样。我们都很庆幸受到了他的影响，但是我们也知道他的内在的东西是我们看不到的。这种影响就好像是格里·卡斯帕罗夫对我的象棋的影响和迈克尔·乔丹对我的篮球的影响。”[12]

实际上，巴菲特对格雷厄姆的影响很多方面都是显而易见的。其中之一是，格雷厄姆采用了巴菲特的原则，不重表面，关注本质。另外，办公室里没有使用高级地毯以及不准使用公司专车也说明了这一点，其结果是他得到了这样的名声——和他的导师一样——节俭[13]。

一些人会认为管理公司会从公司所有者的利益出发。格雷厄姆则和他的导师一样——和很多经理们不同——着眼于公司的长期发展。他说：“我们很少着眼于短期利益，并不关注季度业绩。”但他又补充说：“但这并不是说我们不关注公司的盈利与成功。董事会有很严格的标准。我们关注的长期内容是建立公司的价值，这不能用净利润来衡量。”[14]

一点儿也不令人吃惊，当问道谁是他的英雄时，他马上回答说：“在商界就是沃伦。在十英里以内你就可以听到人们在谈论他，包括那些并不为他工作的人们。真是令人难以置信。我认识很多喜欢他的人，有很多优秀的商界人士，有很多优秀的投资者，有很多我非常敬佩的人，但是，没有人能和沃伦相比。”为了继续解释沃伦的过人之处，格雷厄姆举了一个他的大学同学的例子，“我们毕业之后，他写了一本书叫《美国政治年鉴》(*Almanac of American Politics*)。这是一本有关政治方面的统计概要，是一本引起轰动的参考书。令人惊奇的是他几乎就是用自己的脑袋写出了这本书。他知道任何一个参议员和众议员的名字；他不仅仅知道是谁在 1960 年的密苏里州选举中获胜，他还知道所获得的选票数；他不仅知道所获选票的百分比，甚至每一个候选人获得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的选票的具体数目都了如指掌。当我问他的时候，他只是说他把我用在记忆 Washington Redskins 球队右后卫的替补的名字的脑细胞用在了自己的材料上而已。这也是巴菲特对待商业的方式。"

有趣的是，还有一个故事，和格雷厄姆称赞巴菲特的记忆能力相似，巴菲特同样称赞了格雷厄姆。巴巴拉·马图梭（Barbara Matusow）在 1992 年的《华盛顿人》的一期中写到："人们很容易低估了唐·格雷厄姆。他非常谦逊以至于当人们发现他有着惊人的头脑时都很吃惊。有一次，《华盛顿邮报》的董事会成员们站着闲聊，等着格雷厄姆的到来时，罗伯特·迈克纳马拉（Robert McNamara）打赌说没有人能知道林肯的第一任副总统是谁，确实没有人知道。沃伦·巴菲特赌 5 美元说唐一定知道。果然，当他到来时说，'当然，我知道，是汉尼布·哈姆林（Hannibal Hamlin）。'"

巴菲特说："唐非常聪明，记忆力惊人。当我想回忆我的年报中的东西时，他马上就能说出来。直接问他远比我去查阅方便得多。"[15]

还有很多原因值得巴菲特去称赞唐·格雷厄姆。华盛顿邮报公司是一个非常成功的媒体公司，每年的毛利超过 20 亿美元，纯利超过 2.25 亿美元。公司的业务是多样化的，主要有五类业务。首先是无线电视，在密西根、得克萨斯和佛罗里达，公司拥有六家电视台。第二类是有线电视业务——在亚利桑那州菲尼克斯的第一有线（Cable ONE）——为分布在中西部，西部和南部的 18 个州的 75 万客户服务。第三类业务是出版物，除了《新闻周刊》，公司还有三份国际杂志，一份少年杂志，一份旅行双月刊和一家电视节目制作公司。第四类业务集中在凯普兰有限公司（Kaplan, Inc.），主要是提供教育和职业服务。最后就是公司的报纸出版业务。除了公司的明星《华盛顿邮报》之外，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还有一份全国发行的该报的特别周刊，以及其他的几份报纸。

《华盛顿邮报》公司是一个明星公司，其原因在于，随着其他媒体的竞争，国内每一家主要的日报的发行量在过去的 10 年里都显著下降了。例如，《洛杉矶时报》（*Los Angeles Times*）的发行量下降了 14.8%，《费城调查报》（*Philadelphia Inquirer*）则下降了 23.8%[16]。但是，《华盛顿邮报》仅仅下降了 4% 多一点点。所以，尽管格雷厄姆把报纸的价格下调了 25%，报纸依然相当盈利。公平地讲，《华盛顿邮报》的成功之处在于，它比其他的早报活得长久。从前的主要对手——《星报》（*Star*）——在 1981 年已经破产了，惟一剩下的早报就是《华盛顿人》了。比它稳定的发行量更加引人注目的是它的市场渗透。2000 年的一份调查显示，在工作日里，《华盛顿邮报》在华盛顿市区的覆盖率达到 46%，周日的覆盖率是 61%。《波士顿环球报》（*Boston Globe*）的覆盖区域要小一些，它的工作日覆盖率是 27%，周日覆盖率是 40%。经常拿来和《华盛顿邮报》对比的《纽约时报》的覆盖区域大得多，工作日的覆盖率仅仅是 9%，周日的覆盖率是 13%[17]。

不过，格雷厄姆认为这种对比有点儿问题，他说，“人们往往拿我们《华盛顿邮报》和《纽约时报》相对比，但是这种对比是不精确的，我们和《纽约时报》没有竞争关系。”他在 2000 年对《纽约人》的一个记者解释说：“我们不是全国性的报纸，我们只是首都的地方性的报纸。我们面向的读者既包括那些政府的高层人士，同时还有那些为他们打扫办公室的人们。”正是由于这一点，所以报纸对于那些想做广告的人们来说特别有吸引力。他接着对记者说：“《华盛顿邮报》之所以吸引他们，是因为如果你在报纸上刊登了衬衫的广告，你就会卖掉很多衬衫。”[18] 为了保证对当地新闻的覆盖程度，《华盛顿邮报》在华盛顿地区有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12 个办事机构，其他地区有 5 个机构，还有 21 个海外机构。对比起来，《纽约时报》虽然覆盖的地区更大一些，但它只有 10 个本地机构、11 个全国机构和 26 个海外机构。

当然，管理所有这一切并不是一件轻松的工作，但是格雷厄姆早已显示出了他有能力面对这些挑战。1971 年刚进入的时候，他是一名记者，在报纸和《新闻周刊》担当过很多职位，1976 年被任命为报纸的执行副总裁和总经理。1979 年他成为了出版人，并在 1991 年接替了他的母亲的母公司的 CEO 的职位，那时他 45 岁。沃伦·巴菲特说这项任命"非常好"，"一点儿也不令人吃惊"，他还说："很多年来华尔街一直期望唐纳德·格雷厄姆成为公司的总裁。"[19] 两年后的 1993 年，格雷厄姆夫人成为了管理委员会的主席，唐·格雷厄姆被任命为董事长。（由于最近和格雷厄姆一起工作的公司的总裁阿兰·斯布恩的离开，格雷厄姆放弃了报纸的出版人的职位，以便于能够集中精力地全面管理公司的业务。报纸的总裁和助理出版人伯·琼斯接替了他的职位）

当然，格雷厄姆已经习惯于使用权力了，但是他的管理风格和他的外祖父和父辈们不一样，是一种低调的风格。和巴菲特一样，他认为应当让经理们自主地做出他们自己的决定，他很少直接发号施令。他的这种低调甚至在报纸的社论中也能反映出来，因为通常社论反映的是出版人的想法。作为出版人，格雷厄姆要把自己的想法公布出来，但是他的观点很少和那些编辑们有什么不同，他常说的一句话是："你们决定吧。"当然，他同样有不妥协的地方，比如他认为不必要的开支，正是他的这种控制支出的能力才使得《华盛顿邮报》能够如此盈利。他同样坚定地雇用妇女和少数民族。实际上，雇员的发展是他最关注的事情之一，他通常都是在公司内部提拔任命经理。

格雷厄姆有一个幸福的家庭。他、他的妻子玛莉和他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的4个孩子居住在华盛顿特区。尽管他们相当富裕——格雷厄姆的资产据估计达到两亿美元——他们过着一种毫不奢侈的生活。格雷厄姆每天乘地铁上班，而且，有传闻说——可能不是真的——他的衣服都是在办公室旁边的打折商场里买的。当他去纽约的《新闻周刊》的办公室时，他坐火车去而不是坐飞机；他和他的妻子很少参加舞会，也很少为了娱乐而旅行。

当问道他如果没有进入报纸业他会选择什么职业时，他回答说："我真的不知道。当我是个小孩子的时候，我想成为一名篮球运动员，从来没有想过要干别的什么职业。这确实是一个有趣的问题，特别是在我进入《华盛顿邮报》工作之前的很长一段时间里，我一直不知道自己干什么好。我想很多拥有公司的家族里的人都会面临这样的问题，是进入这些公司呢还是置身事外，我就很矛盾。"他接着说："但是，我是在报纸的环境中长大的，我已经深陷其中。我即使没有来到《华盛顿邮报》，我也会在其他的报纸作一名记者。对我来说，报纸有着不可抗拒的吸引力。当你为报纸工作时，每天做着那些文字工作，不知道将会发生什么，也不知道下一个会谈是什么内容，真的很令人兴奋。"

虽然他已经不再参与报纸的日常业务，但他非常关心公司的一个分支——华盛顿邮报网站，公司的因特网业务。在这一点上，他承认与他的导师不同。格雷厄姆说："如果你看一看沃伦的公司和他的投资，你会说他的投资是尽量避开因特网的影响。过去五年里他投向的公司——DQ冰淇淋连锁店，行政专机公司，珠宝公司——都是因特网影响很小的美国公司。"格雷厄姆当然也认识到，报纸则不同了，因特网的影响很大。

他认为，"报纸面对的一个长期问题是必须对因特网的演变做出反应。《华盛顿邮报》今天是一个好的公司，因为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们把人们想要的东西放在了上面。这是一份高质量的报纸，所以人们认为在早上读这份报纸很重要。当他们在读报的时候，会顺便读到那些衣服、房子、汽车和就业的消息。于是，《华盛顿邮报》促使了商业交易的发生，或许是很偶然的。如果我们把广告放到我们的网站上是否会和在报纸上的广告有同样的效果呢？我们还没有办法来证明这一点。所以这就是报纸公司面临的一个问题。另外一个重要的问题是将来网站新闻的影响。如果有人知道答案，我希望他能告诉我。”

其实并没有等待确切答案的到来，格雷厄姆早已经为公司的未来着想，开始发展公司的网站。艾伦·斯布恩在离开公司之前就已经开始着手了，他在 1999 年对《金融时报》说：“《华盛顿邮报》的在线报纸，正在成为《华盛顿邮报》的全国版。”不过，《金融时报》也指出，“对一个主要依靠当地的零售广告和分类广告的报纸来说：建立网站和抓住广告向网络发展的趋势是同样重要的。”[20] 伯·琼斯则说：“因特网上有很多机会，”他还说：“相对较大的华盛顿地区是我们的重点。管理网站的人来的时候，我会打开一幅华盛顿的城市和郊区图并对他说：‘这是我们感兴趣的地区。’”[21]

当问道他对《华盛顿邮报》前景的看法时，格雷厄姆说：“我们不是一个概念性的公司。但是我认为我们将会继续提供高质量的报纸、杂志和电视节目——尤其是电视新闻——并且，我们会继续发展公司的内在价值。”至于整个报业的未来，格雷厄姆说：“报业里的人们都清楚地了解这个行业存在很大的竞争威胁，但我却保持相对乐观。过去的五年里，报纸显示出了令人吃惊的竞争优势，尤其是考虑到所有新的竞争。我们的所有的媒体公司都会受到新技术的影响，没有一家能像 DQ 冰淇淋连锁店一样不受影响。但是我认为，我们所有的五类业务，加上因特网，前景都很好。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

至于他自己的前景，格雷厄姆说："虽然我已经56岁了（到本书写作的时候），但并没有退休的打算，我的母亲一直工作到84岁去世时。我们有正常的退休考虑，但我们没有任何必须遵守的政策。"他还没有考虑退休，所以也没有考虑由谁来接替他的工作。1977年，由于患前列腺癌他接受了治疗，尽管治疗很成功，但继任问题也提了出来。目前家族的下一代成员中只有凯瑟琳·维玛斯·斯佳丽在《华盛顿邮报》工作，她的名字是为了纪念凯瑟琳·格雷厄姆，她是这一代中最大的孩子，是拉丽·格雷厄姆·维玛斯的女儿，唐·格雷厄姆的外甥女。家族内外的人都对她寄予了很大的希望。在写作本书的时候，她35岁，出生于纽约，先在报纸的法律事务部门工作了两年，之后被任命为邮报网站和《新闻周刊》联络部门的副理事和业务主管。斯佳丽被安排在公司最有发展的部门可能是有重要含义的，但不论是她自己还是其他的什么人都没有公开表示过她有接管家族公司的兴趣[22]。

当问道他对伯克希尔·哈撒韦的未来的看法时，唐·格雷厄姆简单地说："那是沃伦所考虑的事。"不过，他还是倾向于认为伯克希尔会变成一个集团而不是一个保险公司，但保险业务会在公司中起到举足轻重的作用。同时，他还指出："你已经看到了巴菲特已经买到的东西，所以很显然他还会购买很多保险公司之外的公司。"当问道他谁会接替巴菲特时，格雷厄姆说："我不知道我也不关心，那是沃伦的事情。我认为他会用最好的办法解决这个问题的。我不关注这个问题，公司的价值依然还是不变。这么多年来，他依靠与众不同的精明的判断运作着公司，他也会准确地判断出谁能接替他的位置。我相信沃伦能找到非常好的人选。会有人能让公司发展得比巴菲特运作时更快吗？不会。巴菲特挑选的人能让公司发展得很快吗？能。我知道你会担心一些问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

题，但我不会去担心这些事情。”

唐·格雷厄姆的商业信条

★ 监控你的支出。尽量少花额外的钱。

★ 让经理们自主地做他们的工作。除非绝对必要，否则不要干涉他们的工作。

★ 培养你的雇员。从内部提拔是很重要的。

★ 让你的雇员多样化。雇用并提拔妇女和少数民族。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十章

第三代家族继任者
——埃文·布鲁姆金
内布拉斯加家具中心(NFM)

想象一下五个大的批发商场合在一起的情景，你在这里可以买到家里需要的任何东西，家具、器皿、地毯和电器。欢迎来到内布拉斯加家具中心——美国最大的家居用品商场，位于美国的中心——内布拉斯加州的奥马哈。

在主销售区上面的办公室里，我见到了埃文·布鲁姆金，他40岁左右，是这个众所周知的商场的首席执行官。布鲁姆金说他在媒体前有些放不开，但他很快就进入了角色，为我们深入讲述了这个美国最成功的商业故事背后不为人知的工作。他讲述了B夫人（见第六章）的经历和她为这个家族和家族公司留下的不可磨灭的印记。

和B夫人（NFM的创建者，埃文的祖母）一样，埃文也是家居用品零售世界的一员。他的谦逊和勤奋像她的祖母，但他的民主则像他的父亲路易。

在办公室里，你到处可以看到B夫人的格言，例如“告诉顾客实情，廉价销售。”甚至在废物篮上也写着公司的一字原则：“诚实”、“友好”、“能力”、“价值”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在埃文的书柜上，挂着他父亲的照片，父亲是他的英雄之一。他的桌子上镶嵌着他的父亲和巴菲特的格言。除了这些格言，你再也看不出有什么东西能显示出这是一个大企业了。

就单个人来说，埃文为伯克希尔带来的购并比其他人都多，他比多数人更了解沃伦·巴菲特想要寻找什么样的购并对象。

NFM 依然是一个家族运作的公司。埃文和他的兄弟罗恩（Ron）共同在 B 夫人所制定的原则之下经营着 NFM 公司，并让公司引起了沃伦·巴菲特的注意。

没有几个公司的领导人能说在八九岁的时候就开始为公司工作了，但是，位于内布拉斯加奥马哈市的内布拉斯加家具中心的埃文·布鲁姆金就可以这么说。尽管他长期拥有家具中心的所有权，这位 48 岁的董事长和首席执行官在 1975 年才正式进入公司的名单之中。

1951 年他出生于奥马哈，他也一直知道他最终必将进入这个他的祖母罗斯·布鲁姆金在 1937 年创立的家族企业。但是，他在 1974 年从亚利桑那大学获得商学学位毕业后却进入了图森银行。他想在进入家族企业之前多积累一些经验，但是 1975 年 5 月 6 日的一场飓风摧毁了整个商场，于是他回了家，再也没有离开。

他的父亲路易斯，那时是 NFM 的总裁，让他在运货处、销售区，以及管理部门工作，就是想让他知道，“零售业的真正生活是个什么样子(年轻的布鲁姆金语)。”20 世纪 80 年代中期他的父亲退位之后，埃文成为了董事长(他的父亲路易斯现在是名誉董事长)，和他的兄弟罗恩、公司的总裁和运作官，以及他的侄子、公司的副总裁罗伯特·巴特，一起承担起了经营公司的责任。

按照分工的不同，埃文说：“我的父亲负责我们不要把事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情弄得太糟，我的兄弟更多的负责运作管理，我负责营销和广告。”这样的安排使家族的每个人都很满意，工作得非常好。

B 夫人一定会为她的孙子们感到骄傲的。从 1983 年 B 夫人把 80% 的股份以 5500 万美元卖给巴菲特时算起，公司多年销售额已经增长了 4 倍——从 8900 万美元增至 3.65 亿美元。另一个能衡量她的孙子们的表现是，商场的每平方米的销售额从那时的 4769 美元上升到了现在的 9311 美元。对巴菲特来说更加重要的是公司的价值据估计已经达到了 5.48 亿美元①，当然他是不会卖掉公司的。再加上过去的 17 年间累计的税前利润 2.72 亿美元，其中包括 2000 年的 3200 万美元，家具中心总共给伯克希尔·哈撒韦带来了 8.2 亿美元的财富——相当于每年 17.2% 的内部收益率。

商场的规模同样在扩大。从一个地下室开始艰难起步的公司，今天已经发展成为北美最大的家具零售商，拥有 1500 名员工，总占地是 31 公顷，销售面积达到了 4 万平方米。和预期的一样，布鲁姆金的商场完全控制了市场。1998 年的一次调查表明，在过去的 12 个月里，69% 的奥马哈地区的居民大部分的家具是在家具中心购买的，它的最接近的竞争者仅仅为 8%[1]。

家具中心对市场的控制程度从下面的例子中可以表现出来，当国内最成功的连锁店之一的迪拉德（Dillard's）到奥马哈开分店的时候没有设家具部。董事长威廉·迪拉德说：“我们不想和家具中心竞争，我们认为他们是该地区最好的。”[2]

但是，NFM 并不仅仅是奥马哈地区的龙头家具商场，它还是 160 千米之外的衣阿华州的得梅因（Des Moines）排在前三位的家具销售商，同时还吸引了大量的来自密苏里州

①作者注：由于 NFM 是一家非常特别的、以低价销售商品的家居用品零售商，所以评估它的价值是很困难的。5.48 亿美元的估计价值是销售额的 1.5 倍，税前利润的 17 倍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

堪萨斯城的顾客，《纽约时报》把这比喻为“劝说纽约居民到巴尔的摩去买东西”。当地居民还会在家具中心买好家具之后运到他们在佛罗里达或是西南部的度假的家中，他们还会为分布在各地的亲戚们买家具[3]。

公司还通过购并得到了成长。1993 年，NFM 买下了内布拉斯加州林肯市的一家地板公司，第二年又在得梅因设立了商务设备销售办公室[4]。2000 年，NFM 买下了得梅因的家用家具制造公司（Homemakers Furniture），同时还买下了该公司在衣阿华州温特赛特的伍德马克生产部[5]。在 2001 年 2 月，布鲁姆金家族宣布了他们的第一次主要的扩张计划：将在 2003 年在堪萨斯城建立一个内布拉斯加家具中心。尽管沃伦·巴菲特曾经说过他更希望其他城市建一个家具中心，例如丹佛或是明尼阿波利斯，但是他并没有干涉布鲁姆金家族的决定。巴菲特说：“如果他们做什么我会很高兴，但我不会去让他们做什么。”[6]

20 年前沃伦·巴菲特购买公司的时候，埃文已经担负起了销售和广告的责任。现在回头想想，他认为自己完全了解是什么吸引了巴菲特。他是这样说巴菲特的：“他看到公司已经成为了这个地区的决定性力量，他还了解公司在做些什么，也看到了长期以来公司持续盈利。我们公司完全符合他的购买标准。”

伯克希尔·哈撒韦的家具用品集团的成长过程中，埃文起到了重要的作用。在巴菲特买下家具中心的时候，他就向布鲁姆金家族询问了其他购并的可能性。于是，他们推荐了另外三个其他地区的出色的家具零售商。尽管在那个时候，这三家公司没有出售的打算，但几年后，布鲁姆金家族的建议全部得以实现，巴菲特全部买下了这三家公司[7]。

巴菲特在 1995 年致伯克希尔股东的信中解释了这些购并的实现过程：“多年来，埃文已经告诉了我 R·C·威利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司（R. C. Willey）的力量，这是犹他州家具装饰用品的龙头公司，他还告诉我该公司的 CEO 比尔·蔡尔德对布鲁姆金家族和伯克希尔的关系感到非常高兴。这样，在 1995 年年初，比尔对埃文提起过由于不动产税和多样化经营的原因，他和其他的公司所有人有意卖掉公司。于是，事情就变得简单了。比尔给了我一些数字，然后我写信告诉他我的估价。我们很快达成了协议，而且，我们的个人关系也很合得来。到了这年的中期，购并就完成了[8]。

比尔·蔡尔德也向巴菲特推荐了埃文曾经推荐过的在麦尔文·沃尔夫领导之下的位于休斯敦的繁星家具公司（Star Furniture）。在他们的推荐之下，巴菲特调查了这家公司，并认为它符合伯克希尔的购并标准，因为该公司“可以理解”，拥有“很好的素质”，而且“是由优秀的人在运作”。因此，在 1997 年，巴菲特买下了这家公司，它成为了伯克希尔家具集团的第三个成员[9]。

巴菲特对这几次家具零售公司的收购非常满意，于是他继续询问布鲁姆金、蔡尔德和沃尔夫，这三个人都向巴菲特推荐了新英格兰州的乔丹家具公司，它的所有人是艾略特和巴里·塔特尔曼兄弟。于是，1999 年伯克希尔买下了这家公司，巴菲特在这一年的董事长的信中说道：“我们的家具公司在它们各自的区域里都是领头羊。我们现在在马萨诸塞、新罕布什尔、得克萨斯、内布拉斯加、犹他和爱达荷这几个州里家具销售取得了领先的地位。”[10] 这样，整个伯克希尔的家具集团每年的销售额已经达到了 10 亿美元。

巴菲特几乎都是用现金买下这些公司的，总共投入了大约 6 亿美元买下了这些在市场上具有统治地位的公司，保守的估计这些公司的价值也在 15 亿美元左右①。虽然家具也是

①作者注：使用同样的价值评估方法，销售额的 1.5 倍或者收入的 7 倍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个时髦的、多变的行业，但是他购买的这些公司都有着很大的竞争优势，它们的优势可能就是在为顾客着想之上。有人说，自从伯克希尔买下了内布拉斯加家具中心后，事实上它已经垄断了市场。

布鲁姆金——还有巴菲特——是怎样看待这些公司的呢？布鲁姆金说："首先，公司的人们的品质和素质是第一流的；其次，他们都是统领各自市场的零售商，通过长期的努力建立了公司，而且，他们仍然热爱着自己的工作。换句话说，他们了解公司，热爱公司——这真是好上加好。"

尽管巴菲特采纳了布鲁姆金很多的购并建议，从这一点上讲，其他的伯克希尔的经理们没有人能和布鲁姆金相比，但是有着谦虚性格的这位 NFM 的首席执行官说，在每一次提出建议之后，"我让巴菲特做决定，他会考虑这些公司然后做出决定。"布鲁姆金没有确切地说出他到底建议巴菲特买下了多少家公司，但他说"我们的平均成功率很高。"

巴菲特同样很高兴，他在 1999 年对股东们说："伯克希尔现在的家具零售公司是无与伦比的。对我来说，我很高兴，对你们来说，则意味着盈利。W·C·费尔兹曾经说过，'一个女人让我学会了喝酒，但很不幸的是，我已经没有机会感谢她了。'我不会犯这个错误。我感谢路易斯、罗恩和埃文·布鲁姆金带我进入了家具业，并且由于他们的指导，我们汇集成了今天的家具集团。"[11]

布鲁姆金同样对伯克希尔·哈撒韦和沃伦·巴菲特表示了好感。尽管埃文和家族其他人都参与其中，但最终是 B 夫人做出了把内布拉斯加家具中心卖给伯克希尔的决定。埃文认为这是一个"双赢的交易，对每个人来说，结果都很好。"随后的与巴菲特和伯克希尔的交往进一步地证明了这次交易对每个人都是有利的。

通过运作内布拉斯加家具中心，同时提出了很好的购并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

建议，布鲁姆金家族为伯克希尔提供了很好的服务；同样，布鲁姆金家族与母公司的合作也为家族带来了巨大的利益。谁做得更好些？一开始，布鲁姆金家族得到了5500万美元，这些年来另外得到税前收益累计大约是5400万美元，另外还有日益增加的分红（现在估计已经达到了650万美元）。他们留下的20%的股份的价值估计为1.1亿美元，他们还能接触到最优秀的商业理念。家族继续控制着生意，处理所有权的过渡和管理事务，还解决了所有的成功公司面临的不动产税的问题。即使是按照伯克希尔的标准，他们的投资回报也是巨大的。

和其他的伯克希尔的运作经理们一样，埃文·布鲁姆金很高兴地说公司的运作方式在被买下的前后没有什么两样，“在我的兄弟和父亲心中，我们依然完全拥有着公司，事实上我们也确实与100%拥有公司完全一样。就好像什么也没有发生过，只不过我们有了一个有着伟大的思想的人和一个完美的合伙人。从公司经营的角度，我们改变了——公司成长壮大了——但是我们如何经营和做什么一点儿也没有改变。”

和他的祖母和父亲一样，他自己单独留下来运作公司。他说即使是伯克希尔没有买下公司，“就我们公司来说，我们也会达到今天的地步。”不过，他也承认，“加入了伯克希尔有很多好处。很少有机会能拥有一个很好的合伙人。你看到的就是你得到的。你可以到银行去干伯克希尔和巴菲特告诉你的任何事，这真是好极了。伯克希尔是一个最完美的合伙人，你可以自主地干你想干的事，而且你还能够知晓那些最聪明的想法。”

实际上布鲁姆金为巴菲特涂上了一层诗意。当问道什么是他的老板最好的东西时，他说：“和巴菲特在一起工作，‘最好’实在是太多了。其中之一是，他是一个伟大的人，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能够把看上去很困难的事情解决，并用简单的概念说清楚。他是一个善于激励的人、无比聪明的人。每次我们见到他的时候，就好像是在上课一样。他是一个你想认识的、令人崇敬的人。他的'最好'的地方实在是太多了。"

对最近经常听到的对巴菲特的批评——他不了解技术、过分节俭、失去了灵感等，布鲁姆金给予了回击，"他们都是错误的。接近他的人才能了解他，知道他有一颗金子般的心。而且，尽管他很聪明，你仍然可以接近他。他也是你能见到的最完美的人。他是我心目中的英雄。"

当问道巴菲特在管理资金和管理人这两方面哪个方面更好一些时，布鲁姆金回答说："这两方面都很好。当然，他最根本的能力是分配资金，这方面他非常出色。但是他同样是我所见到的最好的经理之一。他自己说他做得最好的是分配资金，但是，和那些为他工作的人们一样，我要说他同样是非常出色的经理。"

布鲁姆金接着说："他比我聪明得多，他有着更加长远的眼光。他就像一个伟大的老师一样教导我们要有耐心，要从长远处着眼，他还教会了我们如何去做正确的事，如何去赢得胜利。我们受益匪浅。我们很幸运能够认识他，能够接受他的教导。"

"人们为各种各样的事情所激励。我认为为巴菲特工作的人们大多数不是为了钱，他们已经有了足够的钱。那只是一种对工作的爱好，是一种满足。就我来说，我想让巴菲特感到骄傲。"

尽管他认为总地来看，家具中心对伯克希尔·哈撒韦的贡献很小，但布鲁姆金很高兴能成为伯克希尔家族的一员。他同样很高兴把自己的资金投到了伯克希尔，而且，他也为自己帮助了比尔·蔡尔德、麦尔文·沃尔夫和塔特尔曼兄弟加入了这个大家庭而感到高兴。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

布鲁姆金谈到家具集团的他的同僚们时，也是充满了溢美之词，他说：“他们都很伟大，各有各的长处。”他认为多样化是伯克希尔的一份宝贵的财富，他接着说：“沃尔夫，头脑清醒，是一个非常精明能干的人，对自己有着清醒的认识；比尔·蔡尔德，是一个积极进取的乐观主义者，通过艰苦的努力创建了非常出色的公司。”至于艾略特和巴里·塔特尔曼兄弟，他认为他们是“有趣且富有创造力的人。他们的公司在为顾客提供价值的同时又为他们提供了休闲和娱乐，这一点是别的公司无法比拟的。他们已经取得的成就正是我们尽力想取得的，他们为顾客提供的是一种享受，我很佩服他们俩。”

随着这三个零售商的加入——再加上伯克希尔最近买下的家具用品公司（Homemakers）和科特家具公司（Cort Furniture）——布鲁姆金相信他们之间会有良好的合作。为此，他最近参加了来自家具集团的经理们的会议，这样，他们聚到了一起分享各自的想法。来自乔丹公司的一个好主意是使用一种色彩鲜艳的、有趣的、消防车造型的儿童推车。父母们可以一边推着孩子一边享受购物的快乐。

他说：“我相信，随着时间的推移，我们之间会有更多的合作。既有可能是采购上的合作，也可能是运作上的某种合作，会有很多的合作方式。单单是能与这些完全占据市场的同行们交流就已经有很大的益处了。当然，最后我们还要按照自己的方式运作公司，这也是在伯克希尔旗下的优点。”

尽管他很敬佩巴菲特，还有那些伯克希尔的同僚们，但是他认为，对他和他的管理风格影响最大的是父亲路易、母亲弗朗西斯、还有叔叔婶婶们(Irving Gail Veitzer、Norm、Joodi Veitzer)。他的妻子对他也有很大的影响，“她是一个非常好的妻子、朋友、伴侣和母亲。”不过，他认为父亲对他的影响是最大的，他把父亲称为“伟大的老师和教练”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他把自己的管理风格描述为“非常投入”，而且很明显，他的管理是以人为本的。他说道：“我们把我们的职员看成家族的一部分，我们也尽力像一个家庭一样管理公司。幸运的是，我们的公司一直在发展，也就从来没有被迫裁员。因为我们很成功，我们能够避免做那种艰难的决定。当然，我们一直控制着支出，保持发展，为可能到来的艰苦时期做充分的准备。有时某些部门可能会人员臃肿，但总地来说，我们能够避免达到被迫做那种困难决定的地步。”

当问到一个成功的经理所必备的素质时，他说：“首先，要了解公司，也要清楚哪些东西你知道哪些东西你不知道；其次，要工作在自己的权限之内并充分了解自己的权限；第三，要了解公司的运作机制。当然，还有很多其他方面的东西，比如诚实和坚忍不拔，控制支出，尽可能多地占据市场。这些也正是家具中心所拥有的。”

同时，布鲁姆金还认为，最重要的是“让顾客满意，在这一点上，一定要远远超过对手”，其实这也是他工作中感到兴奋的地方。他谈到，让他晚上睡不着的就是他要“找出更好的办法以便更好地为顾客服务，从而让公司得到发展和壮大。”

他用以下七个标准来衡量家具中心是否达到了目标：（1）销售；（2）边际利润；（3）费用；（4）利润；（5）非经营利润；（6）顾客调查结果或顾客偏好研究；（7）人力资源的补充。他说：“但是归根结底，我用顾客满意程度来衡量，因为只有这样做了，客户们才会回来，以上的那些标准才会得以实现。”

虽然并没有明确说明，但是他认为家具中心的首要任务是“通过让顾客得到价值并能够自由选择他们想要的商品，来尽力提高人们的生活水平。”“要做的根本工作是：了解顾客，关心顾客，解决他们的困难。我的祖母是这么做的，萨姆·沃尔顿(Sam Waton)也是这么做的。复杂的公司管理其实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以归结到一点，了解对客户最重要的东西是什么。”

布鲁姆金认为，导致公司走向失败的最普通的错误，除了不把重点放在顾客身上以外，还有“发展得太大太快，失去了重心，偏离了核心竞争力，以及过分投机”。他自己则避免了犯这样的错误。内布拉斯加家具中心这些年得到了发展，但并没有发展得过快，也没有偏离布鲁姆金家族的核心能力：销售家具、家居用品、电器和地毯。另外，家族一直恪守着他的祖母的信条，没有任何负债，所有的款项都用现金支付。

有趣的是，布鲁姆金自己认为最大的商业错误——也是他最大的个人遗憾——和他的祖母有关。他说：“我的祖母对我非常生气，于是她又自己开了一家商场，这可不是一个好的决定。这件事在家族造成了很大的震动，而且顾客们也很迷惑，他们不知道是该在家具中心还是该在 B 夫人的商场里买东西。”他说：如果再来一次的话，他会“更有耐心地找出解决的办法”。他接着补充说，指的是他自己、他的兄弟和他的侄子，“我们都是急于求成的小老虎，没有耐心，只想着把想到的事马上做完。”

现在，他的人生目标之一是能够轻松些，他有这种感觉的原因可能在于他“把自己的精力都集中在了公司、工作、贡献、诚实之上了。”不过他又补充说：“当然，这些都是我们生活所追求的东西。”尽管他可能不会像他的祖母那样工作到那样一个年纪，现在还只有 48 岁的他丝毫没有退休的打算。他说：“我热爱自己的工作。”他希望一直干下去，“只要我还乐意干。将来我可能更喜欢轻松一些，但现在，只要我还愿意并且能够干下去，我就会继续工作下去。”

布鲁姆金正常的一天是从早上 6 点钟开始的。先做一点儿运动，然后就早早地到了销售区开始了工作。他的愿望就是从顾客还没有来到开始，看着他们涌入商场，然后看着他们满意地离开。晚些时候，他参加各种会议，履行他的运作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

职能，然后在回家之前，尽量“为第二天做好准备，再找出那天没有完成的事情并计划好。”通常他在下午六点半离开办公室回家与妻子、儿女们团聚，他认为“他们是我生活成功的巨大力量”。

每个周末他都要工作——所有的星期天都是在办公室里度过的。他顺便解释说：“我们喜欢到工作的地方来，星期天可以做很多事。这个时候工作的人很少，所以我们的工作就更有效率。我的兄弟也在星期天工作，我很高兴。”

他的祖母要是知道他在星期天工作无疑也会很高兴。作为运作内布拉斯加家具中心的第三代布鲁姆金家族成员，埃文其实是一个良好的例子，能够反映出母公司伯克希尔将来的情况，即当巴菲特退休之后，第二代甚至是第三代人接管公司的情形。仅有 30% 的公司能够成功地传到第二代，传到第三代的就更少了（13% 左右）[12]，布鲁姆金家族的表现则给那些担心的股东们吃了一颗定心丸。

将一个家族公司继承下去可能是这个世界上最艰巨的管理任务。在所有建立起来的企业当中，仅有不足 5% 的公司能够通过任命下一代的继任者而成为家族公司。很多很多的垂死的家族公司最终成为了一个传奇故事，很多的成语也正说明了这一点，例如，“三代之内从平民到平民”，“贫穷到富裕再到贫穷”。所有的这些成语表达的都是这样一种顺序：第一代人建立起了事业，第二代开始享受事业，第三代不是卖掉了就是重新开始[13]。

保持了家族公司在三代里的强大、健康和繁荣可能是 B 夫人最大的成就。伯克希尔的家具集团成为了多代家族管理的成功范例。而其他的公司集团，能够传到第二代的就已经很稀少了，更不用说第三代了。

至于将来，布鲁姆金的成长战略很简单：“持续成长”。他也没有一个明确的成长目标，“我们成长了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

63年，没有一年是下降的，我们要保持这个势头。”他继续指出：“我们已经是第三代了，我们一定要保证不能把公司搞糟。”他承认63年的成功让他感到了很大的压力，但他说：“那只是我们自己给自己施加的压力。我们从来没有感到来自巴菲特的压力，那只是我们一直尽力保持成功的结果。”

为了保持成功，布鲁姆金一直在寻找机会。他说：“可能会是购并，也可能在其他的地方理建立一些商场，也可能两者都不是。我们只是在尽力把事情做得最好，我们一直在描绘我们的蓝图。我们不能确定将来到底是个什么样子，但我们一直在努力。”

有趣的是，当问到他未来10年里谁会是内布拉斯加家具中心的最大的竞争对手时，布鲁姆金并没有提及任何一家其他的零售商。他说：“我认为，每个人都想获得利润，没有必要一定进入家具零售业，或者电器、家用品零售业。所以，我们的竞争对手可能是在旅游业、汽车销售、布料销售等行业，所有的大零售商都是我们的对手。”

至于家庭用品行业的未来，布鲁姆金仅仅说公司会变得更大更集中，他解释说：“这是一个充满困难的行业，需要大量的资金和深入的了解。很少能有人全面了解这个行业。我们将来要做的是提高服务质量、加强运送能力、更好地了解顾客。我们还要提高‘家’在人们生活中的重要性。”

当问到伯克希尔的将来的时候，他说：“那是沃伦的事情，与我无关。但是，我完全相信他的眼光，尽管我不知道他的具体想法。我相信巴菲特会考虑到所有的机会，会找到一个最合适的、最有能力的人来接替他。”不出意料，他认为伯克希尔“绝对”是一个最好的投资，他说：“我不是一个投资专家，但是如果我有更多的钱，我还会投资于伯克希尔。”

尽管伯克希尔的规模正在逐步变大，他并不担心它会过大，他解释说：“当然规模越大，你面临的挑战就越大。但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是，考虑到沃伦管理那些经理们的方式，我认为那不是一个障碍。我们有自己的小世界，我们来运作。我们也是更大的世界的一部分，只是大馅饼的一部分而已。”

这样考虑的话，伯克希尔·哈撒韦的股东们非常关注的问题——巴菲特离去将会发生什么事——对布鲁姆金来说，只是小事一桩。他确信巴菲特会对继任者——无论是一个人也好，还是一个运作经理加上一个资金分配人也好——的选择做出深入细致的考虑。布鲁姆金说：“我一点儿也不担心巴菲特挑选人的眼光和能力，这根本不是个问题。”

无论发生什么事情，巴菲特依然会相信内布拉斯加家具中心是一个好的伙伴，就像布鲁姆金认为伯克希尔·哈撒韦是一个好的伙伴一样。1984 年，巴菲特对股东们说：“很多人问我布鲁姆金家族经营公司的秘密，其实这一点儿也不神秘。所有的家族成员：（1）全部的热情和能量都投入其中，即使与本·富兰克林或者霍雷肖·阿尔杰相比也毫不逊色；（2）定义出能力所及的领域，坚定留在这个领域中；（3）面对领域之外的巨大诱惑不为所动；（4）坚持不懈地以上乘的服务对待每一个和他们打交道的人。”[14]

埃文·布鲁姆金的商业信条

★ 像家人一样对待雇员。
★ 监控支出，不要在支出过多时才想到去削减。
★ 理解你的顾客，让他们感到满意，不断找出新方法为顾客服务。
★ 了解自己的核心业务并坚持到底。
★ 避免负债。如果可能，尽量用现金支付。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十一章

退休经理——弗兰克·罗尼
H·H·布朗鞋业

我曾经见到过董事会成员和曾拥有并管理伯克希尔纺织厂的家族成员之一的马尔科姆·金·崔斯，我想了解巴菲特在1962年为什么看中了纺织业，他那时的想法是不是和他投资于鞋业的战略有什么关联呢？崔斯和他的家人一起，亲眼看到了他们的股票在巴菲特的管理之下飙升到了10亿美元。他给我看了当年的年报，然后指出，巴菲特开始购买伯克希尔股票的时候，伯克希尔有很大的价值。按照格雷厄姆的价值观，巴菲特把资金投向纺织业和伯克希尔，那时伯克希尔的市场价值是1400万美元，而它的账面价值是2200万美元。纺织业和伯克希尔并不是巴菲特所做的最好投资，他曾经用0.64美元买下了1美元的资产，并成功地把这些资产分配到了其他公司之中。崔斯亲眼所见巴菲特把家族的股票在35年里从每股7美元升值到了每股7万美元。

制鞋业和纺织业面临同样的困难。很多纺织业的生产商关闭了国内的生产线转到了远东地区，制鞋业也是一样。国内的鞋类销售量巨大（每年是10亿双）但生产的利润却来自于美国之外。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

弗兰克·罗尼，布朗鞋业的首席执行官，领着我参观了他在南塔基特的夏季的家。他的家在峭壁之上，整个西部港口一览无遗，窗外是100万美元的风景。每年的夏天他要在这里待上八个星期——其中一个星期是和他的孩子们、孙辈们在一起。冬天的时候，他则住在北棕榈滩。其余的时候，他和妻子弗朗西斯住在纽约。

在他每天都进行的高尔夫运动的休息时间里，我们谈论了他的非同寻常的退休。首先，他创建了一个公司，该公司后来成为了CVS连锁店。他退休之后，在把他岳父的鞋业公司卖给巴菲特的时候，又回到了自己的岗位。在我们谈话之前，他给巴菲特打电话说："我对这个人说什么——说你为什么买下鞋业公司吗？"巴菲特的回答是："弗兰克，你告诉他，我是为了你买下了鞋业公司。"

1999年8月18日，《波士顿环球报》报道说，几天前，在马萨诸塞海岸外的南塔基特岛的高尔夫俱乐部里，有一个非同寻常的4人聚会，这4个人是来自美国最大的公司的传奇CEO们：通用电气的杰克·韦尔奇、伯克希尔·哈撒韦的沃伦·巴菲特、微软的比尔·盖茨，另外一个人，报纸是这样写的："是拥有匹兹堡钢铁的罗尼家族的一员。"[1]

罗尼并没有去纠正这个错误，那天的罗尼并不是拥有钢铁公司的家族成员。弗朗西斯·C·罗尼（Francis C. Rooney），出生于马萨诸塞州，是H·H·布朗公司的董事长和CEO，该公司是康涅狄格州格林威治的一家制鞋公司，是美国工业用鞋的一家领先制造商。于是可能有人要问了，这个并不是很出名的罗尼怎么会参加了那个令人敬畏的聚会呢？其实，他就住在南塔基特旁边，是韦尔奇的朋友，他运作的公司是伯克希尔集团的一部分，在1991年他把公司卖给了沃伦·巴菲特。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1921 年，罗尼出生于马萨诸塞州的北布鲁克菲尔德（Brookfield）——40 年前布朗公司就在这个小镇诞生。1943 年，他在宾西法尼亚大学的沃顿商学院获得了经济学学士学位，毕业之后，他应召进入了美国海军，二战期间，他在北卡罗莱纳号战舰上服役。战争结束后，他进入了制鞋业，首先为芝加哥的弗罗西姆鞋业公司（Florsheim Shoe Company）工作，然后进入了生产西姆麦克安鞋(Thom McAn)的麦尔文鞋业公司(Melville Shoe Corporation)。

他在公司里不断升职，先是成为了西姆麦克安分公司的商品经理，随后是总裁，最后在 1964 年，他成为了母公司麦尔文鞋业公司的首席执行官。作为首席执行官，他实施了多样化的战略。麦尔文公司买下了很多公司，其中包括马歇尔公司（Marshall’s），KB 玩具公司（KB Toys），终极家具公司（This End Up Furniture），1969 年又买下了 CVS 连锁店。罗尼接管公司的时候，公司的销售额是 1.8 亿美元，20年后他退休的时候，这个数字已经增加到了70 亿美元。

可能有人会想，取得了如此巨大成就的罗尼，应该好好享受退休了吧，早早退休通常是一个成功商人的标志。但是，对一个职业经理人来说，成功可能意味着根本不退休。对工作的热爱使这些经理们继续工作，弗兰克·罗尼就是一个职业经理人。在他离开麦尔文鞋业（已经改名为麦尔文公司）6 年之后，当他的岳父，雷·赫夫南（Ray Heffernan）邀请他出山运作 H·H·布朗公司的时候，他接受了这个邀请。

布朗公司是由亨利·H·布朗（Henry H. Brown）[2] 在 1883 年创建的，1927 年，29 岁的赫夫南以一万美元的价格买下了这个公司。几年后，赫夫南的女儿，弗朗西斯·赫夫南和弗兰克·罗尼结婚，那时的罗尼已经进入了制鞋业。那时，赫夫南告诉他的新女婿不要有进入布朗公司的想法[3]。但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是到了20世纪80年代后期，尽管92岁高龄的赫夫南仍在运作公司，但他的身体已经不行了。他知道已经不能胜任公司CEO的职位了，他让罗尼来接管公司，等到他身体康复为止。但是，赫夫南在1990年离开了人世，家族决定把公司卖掉。

于是，罗尼雇用了高盛公司来审计布朗公司，同时开始寻找潜在的买主。在佛罗里达的一次高尔夫球赛上，他的一个朋友约翰·鲁米斯（John Loomis）建议他联系一下曾经见过一次的沃伦·巴菲特。罗尼讲述了这一过程，"他给巴菲特打电话告诉了他这件事，沃伦说：'好，听上去不错。不要把高盛公司的那些东西拿给我，我只要最近几年的审计数字。'"于是，罗尼把公司的损益表和资金平衡表寄给了巴菲特，巴菲特打电话回来问，"你准备要多少钱？"

罗尼回答说："我不知道，我想我们应该检验一下市场情况。"巴菲特建议说如果罗尼确定下了价格的话就通知他。考虑到公司2.4亿美元的销售额和2400万美元的盈利，罗尼认为公司的价值至少是上千万美元。过了些时候，巴菲特打来了电话，"我要到纽约去，一起吃午饭如何？"

罗尼接着讲述道（带着新英格兰的口音）："这样，我和我的内弟一起和巴菲特共进午餐。巴菲特说：'如果我同意了你的数目，能够不告诉别人吗？'我回答说：'可以'，然后他说：'好，我们成交。'我和我的内弟出去商量了一下然后回来说：'好，成交。'沃伦既没有去看工厂也没有去见任何人。他为什么买下一家鞋业公司呢？我后来问他，他的回答是：'惟一的原因就是你。'"

巴菲特在1991年的致股东的信中说："我之所以愿意购买这个公司很大程度上是因为弗兰克愿意担任公司的CEO。和我们的大多数经理们一样，他工作不是钱的原因，他之所以工作是因为他热爱工作。这些经理们不是传统意义

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的'雇用'。我们必须提供一个舞台，让这些商业艺术家们尽情表演。"[4]

巴菲特买下的公司——还有弗兰克·罗尼——生产、进口、销售各种工业、安全和室外用鞋，还有西部和特殊用鞋。公司的鞋有一系列品牌，通过公司自己的在中大西洋各州的22个销售渠道销售，也通过包括迪拉德(Dillard's)、皮切尼(JCPenney)、西尔斯(Sears)、Payless这样的鞋业零售商销售。布朗公司是美国的钢头安全工业用鞋的领先制造商，同时还占据着一部分中等价格的工业用鞋的市场，其顾客大多是工业工人，法律规定他们必须穿一种特殊的鞋[5]。

对弗兰克·罗尼来说，他对伯克希尔对公司的接管非常满意。尽管他说，伯克希尔的股东在这次交易中得到了更大的好处，巴菲特确实按照罗尼认定的公司价值买下了公司，而且，罗尼也确信有了伯克希尔之后，公司好了很多。罗尼依然像家族完全拥有公司一样运作公司。在有了无穷无尽的资金后，罗尼可以也确实通过购买其他的鞋业公司来加强自己。

和所有的公司一样，公司发生了戏剧性的变化。公司刚成立的时候，完全是在国内生产，是马萨诸塞州最大的用人企业。在布罗克顿周围地区，公司一共拥有一百多个工厂[6]。但是，由于国外的劳动力和其他的费用相对很低，美国大多数鞋业公司开始用进口来代替自己生产。

过去的10年里，美国国内生产的鞋的数量从2.34亿双降至不足7600万双，下降了70%。1999年全美国一共卖出了1 354 568 000双鞋，其中1 305 262 000双——超过了96%——是在国外生产的，主要是中国[7]。50年前，该行业在马萨诸塞一个州就雇用了75000名工人，今天这个数字减少到了5000人[8]。从前美国有25家制革厂，现在仅剩下了两三家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面对日益增长的低价竞争——同时注意到该行业里著名公司的策略，如耐克和锐步——布朗公司在罗尼的领导下，开始把生产移到海外。在过去的几年里，布朗公司从90%的国内生产降到了40%的国内生产，当然，这也意味着公司要裁掉很多员工。在与伯克希尔合并的时候，公司拥有3500名员工，现在只有2000名员工。

尽管罗尼对由此导致的失业感到遗憾，他同样认识到，这是惟一的能让他的公司在日益激烈的竞争环境当中生存下去的办法。涉及所有的伯克希尔·哈撒韦家族的公司，巴菲特强调的很重要的一点是公司要有持久的竞争优势，也就是他所指的“护城河”。罗尼承认，布朗公司并没有一条很宽的护城河——这也意味着公司面临着挑战——但他认为公司拥有压倒竞争对手的优势。

罗尼说：“我们是一个利基型的公司，即我们有着独特的优势。我们为矿工、电话杆工人和其他类型的工人生产专用鞋。这类业务就像短跑，我们能够从这种短跑业务中赚到钱，我们的一些竞争对手则不能。这也是我们的产品不是100%依靠进口的原因——因为我们需要快速和灵活，能够满足顾客的需要。”布朗公司的顾客们则是公司的另一个优势所在，因为这些顾客大多需要整天站着，因此他们认为鞋是极其重要的，所以他们乐于为鞋的质量付出更多的钱。

其结果是，公司一直在发展，一方面是通过购并，另一方面是通过发展新产品。1992年，布朗公司以4620万美元买下了莫尔斯鞋业（Morse Shoe）的分公司，新罕布什尔州的罗威尔鞋业公司[9]，并很快地把它融入到了公司现在的业务当中[10]；之后，又买下了Nurse Mates，这是一条生产护士用鞋的生产线，也可以生产其他种类的鞋[11]；1997年，又买下了一家叫迪肯（Dicon）的技术公司，这是一家生产一种能够吸汗的置于鞋帮和鞋底的泡沫塑料的公司。布朗公司正

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在进入妇女用鞋领域并引入了几条新的生产线，其中包括一个新的品牌叫伯恩（Born），这是一种独特的做工精美的手工鞋。不过，尽管布朗公司的销售和盈利取得了令人刮目相看的增长，但是，关闭工厂和遣散的费用使得它对伯克希尔的财务贡献很小。

不过，布朗公司的表现要好于另一家伯克希尔的鞋业公司——戴克斯特鞋业公司（Dexter Shoe Company）——巴菲特在1993年买下的公司。该公司的收购在很多方面类似于布朗公司，罗尼是中间人。他认识戴克斯特的所有人——哈罗德·阿夫德和彼得·伦德——已经很多年了，于是他向巴菲特建议看一下这个公司，他还对阿夫德和伦德说伯克希尔是他们公司的一个好归宿[12]。巴菲特第一次见到他们是在佛罗里达的西棕榈滩的机场[13]。巴菲特后来告诉《福布斯》说："我们去了一个以二战为主题的小饭馆，在那里吃汉堡包，谈论有关鞋的问题。"[14]

巴菲特开始想用现金交易，但是他们两个更希望是伯克希尔的股票。巴菲特很少用股票交易，这次也不例外。不过，几个月后，当巴菲特的股票达到了那个时候的最高价位的时候，巴菲特又同他们两个见面了——这次是在伦德在波士顿的家里。没有律师、会计师和投资银行家的参与，这三个人达成了交易，阿夫德和伦德得到了25203股伯克希尔的股票（当时的价值大约是4.2亿美元）。这样，这两个人拥有了2%的伯克希尔的股票，是伯克希尔家族之外最大的股东[15]。

那个时候，买下戴克斯特公司看上去是个好主意。公司是由哈罗德·阿夫德于1957年在缅因州的戴克斯特创立的，起始资金是一万美元，他的侄子彼得·伦德第二年加入了公司。35年过去了，戴克斯特公司成为了一个成功的公司，销售各种男女时装鞋、休闲鞋和运动鞋（特别是高尔夫

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

球鞋和保龄球鞋），销售额是2.5亿美元。它的销售通过分布在全国的90个直销商场，还通过百货商场、高级商场和专业零售商销售[16]。

但是，尽管巴菲特和伯克希尔进入了制鞋业，美国的制鞋公司正在从制造商的角色转变为进口商的角色。布朗公司通过把关闭工厂和把生产转到海外的办法度过了这场风暴，但是戴克斯特公司依然保持着它在缅因州的四个工厂的全部雇员[17]。这样，伯克希尔的制鞋公司——包括布朗公司、罗威尔公司和戴克斯特公司的年收入在1995年开始下降，并一直持续到1999年。

买下戴克斯特公司的另一个失败之处是巴菲特使用伯克希尔的股票支付的。那时价值4.2亿美元的股票今天已经变成了20亿美元，所得到的回报仅仅是一亿美元的税前利润。按照行业的标准来衡量，戴克斯特公司的价值是一亿美元，是它每年销售额的一半，仅仅相当于购买它用的持续增长的资金的5%。1998年9月16日的一次会议上，沃伦·巴菲特承认了鞋业部门对伯克希尔来说不是“一个大的赢家”[18]。戴克斯特公司可能是巴菲特最糟糕的投资了。

就弗兰克·罗尼对沃伦·巴菲特的帮助来说，幸运的是，戴克斯特公司不是他惟一建议伯克希尔购买的公司。1994年，在他建议巴菲特与阿夫德和伦德见面后的第二年，罗尼还向巴菲特谈到了里奇·萨图里和行政专机公司。位于俄亥俄州哥伦布的行政专机公司（详见第八章）主要是通过在美国、欧洲和中东的NetJets项目为公司和个人提供飞行服务，这种分散飞机所有权的项目，在能够让顾客们享受到拥有飞机的好处的同时，让他们避免了拥有和维护飞机的高额费用。

在罗尼的建议之下，巴菲特尝试了该公司提供的服务并被吸引住了。1998年，他买下了这家公司，代价是7.25亿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美元，用一半的现金和一半的股票支付。这次投资无疑得到了丰厚的回报[19]。行政专机公司的销售额从1999年的10亿美元上升到了2000年的20亿美元，公司的价值也在购并之后大幅上升。所以，尽管戴克斯特公司对伯克希尔的全面成功起不到什么重要的作用，但是行政专机公司则不同，它未来的规模将会比联邦快递还要大，它在将来伯克希尔的销售额、利润和净资产中将占到很大的份额。它的成功和潜力可以用来帮助解释为什么巴菲特对弗兰克·罗尼的评价如此之高。巴菲特有一次对股东们说："弗兰克的风格是一种低调的、放松的风格，但是你不要被迷惑，他是不飞则已，一飞冲天。"[20]

一点儿也不令人吃惊，罗尼同样对巴菲特给予了赞扬，他说："他有着传统的个性。他风趣、聪明、让人感到愉快，他还很疯狂。当他来的时候，他自己做早餐，汉堡三明治加上草莓可乐。"罗尼接着说："他和我一样，只做感兴趣的事。他喜欢人们，喜欢和人们交往，别的事就不感兴趣了。"罗尼最后补充说："成为巴菲特圈子里的人真是让人感到高兴。"

不过，罗尼不认为巴菲特对伯克希尔·哈撒韦已经有了一个全盘的计划。他说："我认为，巴菲特会更机会主义一些。显然，他有着按照人口统计学的观点看待未来的想法。但是，总地来说，我不认为会有一个全盘计划。我从来没有和他谈过这些，他可能也不会说。可能他告诉了你他有某类计划，但我认为，如果明天他看到一个制罐公司是个好的机会的话，他就会买下。到底他的长期计划是什么，我可不知道。"

从更私人的角度讲，他很感谢巴菲特让他继续工作。巴菲特最近说："从钱的角度，'工作'对我来说已经没有什么意义了，但我还热爱在伯克希尔工作的原因很简单：一种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成就感，一种我喜欢的自由，还有就是我有机会与我喜欢和相信的人交往。我们的经理们——成功的艺术家们——也是和我一样的。”[21] 罗尼也是这样，他说：“巴菲特给了我目标，我运作H·H·布朗公司就是要让他感到骄傲。”

管理大师彼得·德鲁克对罗尼的影响最大。罗尼说在他运作麦尔文公司的时候，每个季度都要和德鲁克见一次面，德鲁克告诉了他定义公司和让顾客满意的重要性。罗尼认为德鲁克的《管理实践》是他读过的最好的管理方面的书籍。尽管这本书是在1954年出版的，解决的是当时企业面临的主要问题，但直到今天，商界人士们依然在拜读这本书，罗尼说：“这本书是我的圣经。”

罗尼说他自己的管理风格就是“保持简单”，他把自己描述为“一个大众化的人”。他认为有关人的决定——雇佣和解雇决定——对他来说是最难做出的；最容易的决定，是那些日常的决定。他认为一个成功的运作经理所必需的品质是“坚定、诚实和相当的智慧”，另外，可能是跟随巴菲特的缘故，他认为激励经理们最好的办法是“让他们有乐趣”，至于管理技巧，他认为拥有授权的能力是很重要的，导致公司失败的最普通的原因之一就是授权失败。

可能是由于罗尼强调以上这些基本素质和能力的缘故，他认为公司和公司的管理这些年来没有太大的变化，他说：“我们已经拥有了所有的新技术，但是，公司里工作做得好的人所做的工作和10年前没什么两样。”

尽管罗尼对自己的能力很谦虚，但他显然对自己拥有的一个特点感到非常骄傲，他认为这是他和巴菲特共有的：善待人们并拥有对人做出准确判断的能力。巴菲特寻找的是那些把兴趣点放在公司上，而不是放在钱上的公司所有者。与此类似，罗尼在对一个人做出判断的时候，要看这个人是不是热爱自己的工作。H·H·布朗公司的年薪制度很特别，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能够反映并培养经理们的工作态度。很多经理的年薪只有四位数，其余的是利润提成，因而，实际上是把经理们置于所有者的位置之上，而不仅仅是一个经理了。这样的安排结果是双赢的，经理们认真工作，公司运作得也很好——可能正像巴菲特所指出的那样，“把赌注押在能力上的经理们通常也很有才干。”[22]

罗尼已经 79 岁了，是 8 个孩子的父亲，26 个孩子的祖父，他说自己已经是半退休了。他笑着说他和巴菲特有个约定，巴菲特允许他在今后的 20 年里每星期可以只工作一天；当我追问的时候，他承认这只是一个非正式的口头约定。当然，成为了伯克希尔·哈撒韦的运作经理就好像是当上了联邦最高法院的法官一样，是终身任命。在 34 年里，除了离开人世和退休的，没有一个经理离开伯克希尔。大多数的伯克希尔公司仍然由接管前的经理们在运作[23]。

罗尼依然有规律地工作着。春季和秋季里，他每星期工作 5 天，从在纽约的家坐车到位于康涅狄格的格林威治的公司总部。尽管他是公司的董事长和首席执行官，但公司的日常运作是由公司的首席运作官吉姆·埃斯勒（Jim Issler）执行，吉姆会告诉他所有应当了解的事情。夏天，他会待在马萨诸塞海岸外的南塔基特岛上的家，冬天就会住在佛罗里达的北棕榈滩。

在上班的日子里，他通常在 9 点到 9 点半之间来到办公室，然后四处走走，向总部的职员们问好（35 到 40 个职员）。然后，他会和埃斯勒见面并共进午餐，共进午餐的人当中还会有一至三个公司的重要人员。下午，他阅读《华尔街日报》，也可能参加一两个埃斯勒安排的会议。因此，他的角色实际上是顾问的角色。

关于制鞋业的未来，罗尼说：“这一直是一个艰难的行业，将来也一样会很艰难，也还将会有很大的变化，进入这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个行业的公司也会越来越少。但是，只要人类还是光着脚出生，就会有机会。”关于H·H·布朗公司的将来，他谈到，“我们有一个战略，也是我们的目标。很简单、很普通，就是正确地定义公司。关于这一点，人们已经说过很多，但这并不简单。有些人认为应该是盈利，但我们则认为是让顾客满意。我们也相信如果我们坚持这一点，我们必将成功。”

他把自己公司的成功和最接近的竞争者作了比较。这个竞争者是密西根州洛克福德的沃尔沃林世界公司（Wolverine Worldwide），现在由蒂莫西·奥多诺万(Timothy O'Donovan)来运作，生产和销售一系列的休闲鞋、室外和工业用鞋，还有拖鞋，旗下的品牌包括 Hush Pupies，Harley Davidson，Coleman 等。该公司拥有 5900 名雇员——是布朗公司的三倍——在行业中排名第五，其市场价值是 5.55 亿美元，每年的销售额是 6.7 亿美元。和布朗公司一样，该公司关闭了大部分国内的工厂，产品主要从亚洲进口。

尽管布朗公司已经裁掉了很多雇员，但罗尼说他们还有很长的路要走，还要让公司更加精简。现在，公司有 40% 的产品是在美国本土生产，罗尼计划把这个数字削减到 20%，甚至是 10%。他相信公司很容易就能成为价值达到 5 亿美元的公司。他还说：“通过购并，我们将来能够达到 10 亿美元的公司。”

至于伯克希尔的将来，罗尼认为，公司更有可能成为一个集团性质的公司而不是一个意外财产保险公司。他说：“这是沃伦应该考虑的事情。”但是，和其他人一样，罗尼认为，巴菲特的继任者的任命是关于伯克希尔将来的一个重要问题。近期来看，巴菲特还会留在董事会里，继续做着高超的投资，也正是由于这个原因，他认为投资于伯克希尔仍然是近期的良好选择。他还认为，巴菲特的退休问题——巴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

菲特自己定义为死后的5年——被夸大了，他就这个问题说："尽管巴菲特很伟大，但我认为他不会是惟一能够运作公司的人。"

伯克希尔家族其他人很关心的问题对他个人来说，并没有什么利害关系。当问到他是否担心从沃伦到继任者的过渡时，罗尼笑了，"沃伦70岁了，可我79岁了，所以我为什么要担心呢？"

弗兰克·罗尼的商业信条

- ★ 管理应该保持简单。
- ★ 让你的经理分享公司的利润，他们就会像公司的主人一样。
- ★ 不要害怕授权给经理们。
- ★ 鼓励经理们的兴趣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十二章

原则经理——比尔·蔡尔德

R·C·威利家居用品公司

比尔·蔡尔德是一个丈夫、一个父亲、一个祖父，还是一个曾祖父。他的家庭、他的工作，还有他的信念左右着他的一切。

他的妻子帕特丽夏（Patricia）说她的丈夫是个工作狂，他自己则说是热爱自己的工作。毫无疑问，他在工作当中表现出来的献身精神、果断和坚忍不拔，是他作为一名业余拳击手和赛跑选手时磨炼出来的。

在盐湖城里找一个地方很容易，因为街道的地址都是按照距摩门教的盐湖教堂的距离决定的。比尔的办公室和威利公司的地址是“南 2301 号，西 300 号”，这就表明它在盐湖大教堂以西 3 个街区，以南的 23 个街区。

当我在劳动节这天到来时，比尔和他的管理人员们正在忙碌着，他们正在准备创造单日最高纪录：800 万美元的家具、电器和地毯的销售。比尔经常检查每一个店的销售数量，同时也关注着新开的商场博伊西(Boise)和爱达荷(Idaho)的情况。

蔡尔德是我见过的最开放的经理之一。我们整天在一起。整个会谈期间，他介绍过他的经理们、打过电话、检查

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过销售额、聆听过顾客的抱怨、测试过因特网的搜索引擎，代表R·C·威利公司在杰丽·刘易斯的节目中露面，甚至还在他的停车场把垃圾捡了起来。

当人们看到他那无穷无尽的能量和友善的笑容时，人们很快就知道了为什么这位巴菲特的CEO能够在40年里把公司价值从20万美元运作到了2.5亿美元，并成为了沃伦·巴菲特和伯克希尔·哈撒韦的合伙人。从公司被买下时算起，在他的运作下，公司的毛利和盈利又增加了60%，而且，正在向他的下一个目标年销售额10亿美元挺进。随着公司的发展，他的个人资产也在增加，从他把公司卖给巴菲特时算起，伯克希尔的股票价格已经是那时的三倍。

对比尔·蔡尔德来说，钱不是全部，而是一种挑战，一种在坚持他的原则的基础上取得的巨大成功。R·C·威利公司卖给伯克希尔的原因很符合逻辑：流动性、持续性、不动产税，以及为家族、顾客、雇员和团体继续保有公司。这位总经理热爱他的公司远远胜过他把公司卖给伯克希尔得到的钱，他为伯克希尔的股东工作比为他自己工作更加努力。

比尔·蔡尔德的成功是一个经典的霍雷肖·阿尔杰笔下的故事，非常艰难的开始，经过艰苦的努力，坚持自己的原则，最终取得了巨大的成功。

R·C·威利家居用品公司的董事长比尔·蔡尔德(Bill Child)说：“很多年以前，我想买伯克希尔的股票，那时它的价格很高，每股7000美元，所以我等了几个月，最后下定决心买一些。我给我的经纪人打电话，‘现在的价格是多少？’他回答说：‘一万美元多一点。’于是我没有买。但我一直想着这件事，6个月或者是一年后，我说，‘这次行了吧，我要买一些。’但是那时候已经是每股12000美元了，于是我又没有买。因而，实际上，我一股也没有买

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到。”直到1995年，他终于拥有了很多伯克希尔的股票，那是因为他用交换股票的方式把R·C·威利公司卖给了巴菲特。那个时候，伯克希尔的股票已经是每股25000美元了。到了本书写作的时候，伯克希尔的股票又涨了几乎三倍。

威廉·H·蔡尔德1932年出生于犹他州的奥格登，大学一年级刚念完，他就和鲁弗斯·卡尔·威利的女儿达琳结了婚。谈到妻子的时候，他说：“她很漂亮，是个百里挑一的人。”蔡尔德开始兼职为威利工作，那时威利的商场在犹他州的锡拉丘兹，是一个56平方米用煤渣砖建造的商场。第二年，他转学到了犹他大学，继续为威利工作。工作的薪水不高，但这点儿薪水正是他不足的奖学金的补充。比尔和达琳在盐湖城住了一年，但每到周末都要回家帮助父亲。之后他们回到了锡拉丘兹，买了一个组装房子，就建在商场旁边威利给的一块地方。

1954年，蔡尔德读大四时，他的岳父病了。威利的儿子达罗尔，决意留在学术界里，不想进入家族公司，所以，尽管蔡尔德对公司的业务知之甚少，但就在他大学毕业的那天，威利把钥匙交给了他并说道：“拿着，照顾商场，我在两三个星期之后就回来。”威利以为自己得的是溃疡，但实际上他得了胰腺癌，三个月后就去世了。蔡尔德原想成为一个教师，但是，他回忆说：“在我的岳父死的时候，我感到接过这家一个雇员的公司是我的责任，我对其他职业的考虑都要抛到脑后了。”[1]

蔡尔德接管公司的时候，公司已经有22年的历史了。威利——他的朋友们都叫他RC——是一个有多年经验的电气工程师，在20世纪20年代中期，人们在换掉老的矿石收音机使用新的电子收音机的时候都来向他咨询。1927年，27岁的威利看到了机会，他开始在犹他州北部的小镇利用他的拖车销售Atwater—Kent和Majestic牌的收音机。这几

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年里，威利注意到电冰箱开始越来越普及，所以在 1932 年，他又开始销售 Hotpoint 牌的电冰箱和电炉子并建立了自己的用品公司。尽管经历了大衰退，到了 20 世纪 40 年代后期，他所销售的商品已经有很多种类了，像吸尘器、留声机、热水器和戴克斯特双缸洗衣机。

20 世纪 30 年代和 40 年代期间，威利是挨家挨户地销售。蔡尔德说："当时很多人还没有认识到电器用品的价值和方便之处。他会把冰箱或者是电器炉具搬到顾客的家里去推销，有的时候还要给他们把电线接好。他让顾客先试用一段时间，然后回来说：'好了，如果你不想要了，我就搬走。'但他是一个优秀的推销员，他知道，只要他把产品搬到顾客的家里，他们一旦使用上了，就不会再让他搬走。于是，他的销售还是不错的。"蔡尔德接着说："只有他一个人经销，很低的管理费用，每年四五万美元的销售额，10%的毛利，他的收益相当不错。"

第二次世界大战期间则是威利的艰苦时期。多数行业转向了军事用途，威利很难找到商品销售了。不过，蔡尔德说："他把能得到的东西都拿来去卖。他到旧物堆里挑选出废弃的电器，购买零件修理它们。他可以把压缩机安装到冰箱里，或者把炉具修好，然后卖掉，这样他就可以活下去了。"战争结束后，公司继续经营，到了朝鲜战争爆发之后的第三年，公司开始发展壮大了。蔡尔德说："人们一定还记得二战期间各种用品非常短缺，于是他们认为可能还会这样，所以很多人说：'我想我们最好更换新的。'这样，威利的公司发展得不错。"

当然，成功是有代价的。蔡尔德回顾了这段历史，"RC 的竞争对手们到生产商那里说，'你们看，这家伙连商场也没有，他不合法。你们怎么能把产品卖给他？我们如何能和他竞争？他连一点儿费用都没有。'"威利并不想要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

商场——我要商场有什么用？——但是他不能失去供应商，于是，在家的旁边，他用煤渣砖建了一个56平方米的商场。蔡尔德说："他把门建得非常宽，所以，他能把产品都放在箱子里。开始，他把产品放在箱子里，只把前面打开。不久，他发现人们都喜欢挑选，他们来到这里想多看些产品。公司开始发展了——每年的销售额从5万美元上升到了20万美元，他不得不雇用了一个全职雇员——负责修理和运货。"

1953年，一场大火烧掉了他的全部货物。车没有烧掉，但是货物和商场都毁了。于是，他在原来的地方又建了一个743平方米的商场。

蔡尔德开始谈他经营商场的经历，"开始的日子里就是一场战斗。我们的名声很好，但是财务状况却不怎么样。负债超过了资产，入不敷出，支付欠账和购货都很成问题。开始的一两年间，我只能拿到一半的薪水。我原想每星期能拿到100美元，和那个为我工作的人一样，但是我从来没有拿到过那么多钱。那段时间我最后拿到的薪水是一年2300—2400美元。但是，我也花不了多少钱。除了星期天，我每天都在工作，而星期天的时间是留给家人和教堂的时间，所以我根本没有时间花钱。"

开始的日子里，蔡尔德最大的挑战是在仅有两个人的条件下经营公司。他回忆说："我一直在砍柴，但是没有时间磨刀。"两年后，他让他的兄弟谢尔登(Sheldon)加入到了公司当中，更重要的是，他把商场从56平方米扩大到了279平方米，于是他能够开始销售家具了。

商场里装满了商品，蔡尔德回忆说："床垫只能靠墙立着，顾客们买的时候，只能用背倚在上面试试是不是舒服。我记得根本没有退货，大概那时的顾客没有现在这样挑剔。"

20世纪五六十年代期间，蔡尔德和谢尔登通过艰苦的努力，为商场建立了诚实和超值的名声，商场也壮大了。到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了 1964 年，锡拉丘兹的商场面积已经扩大到了 2508 平方米。不过，尽管商场吸引了远至奥格登（32 千米远）和盐湖城（48 千米远）的顾客们，蔡尔德兄弟认识到继续发展壮大的惟一方法是在大的居住区附近建商场。1969 年，威利公司建立了第二家商场，位于犹他州的默里，盐湖城中心居住区以南 16 千米的地方。这个商场建在 16187 平方米的农田里，销售面积是 1858 平方米，兄弟二人投入了 30 万美元。默里的商场很快成为了威利连锁店中销货量最大盈利最多的商场，直到今天也是。

和布鲁姆金的内布拉斯加家具中心类似，他们的模式转变成为在一个地方为顾客提供所有的家居用品，并且提供良好的超值的服务。他们瞄准的是 80% 的中等收入阶层的顾客市场,把最上面和最下面的 10% 的市场留给了竞争对手们。

1974 年兄弟俩做出了另一个重大的战略决定，他们开始采用信用销售方式。从一开始，威利公司就使用过不同方式的信用。当威利先生卖电器的时候，他就劝说当地的一家银行为他的农场顾客们提供金融服务，因为这些顾客希望能在三年里分三期付款——每年的收获之后。从那个时候起，威利就已经开始尝试为顾客提供公司内外的这种金融服务。到了 20 世纪 70 年代中期，他做出了决定，公司应当自己签署所有的与信用相关的合同；那时的公司的信用程度完全能够借到资金并直接为顾客提供信用服务。

税收也是一个激励因素，因为在所有的资金没有收回之前收入是不确认的。更重要的是，当基本利率在 21% 的水平时，威利公司能够以 18% 的利率借出资金，以此增加销售获得市场份额，因为对手们不能或不愿这样做。即便是在今天，威利公司的一半收入也是来自于它的财务部门——对于一个家具商场来说，这是一个与众不同的优势，也正是这一点吸引了很多公司猎头。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在后来的20年里，威利公司继续发展壮大。在前两个商场规模扩大的同时，公司在其他地方也开了商场。到1995年的时候，全州已经有6家提供全方位服务的商场——分别在西威里、盐湖城、锡拉丘兹、默里、奥勒姆和西约旦——销售家具、电器、家居用品、计算机和地毯，另外在盐湖城还有一个供货处。公司有1300名雇员，年销售额是2.57亿美元，占据着犹他州50%的市场份额。很多公司都有意买下威利公司。虽然蔡尔德并没有刻意去找买家，但是如果合适的话，他会考虑出售公司，不过，那些买家他一点儿也不感兴趣。

1995年1月的一天，他去参加一个纺织行业的会议，遇见了一个朋友，这就是埃文·布鲁姆金，1993年被伯克希尔买下的内布拉斯加家具中心的首席执行官。蔡尔德讲述了这段历史，“我对埃文说，很多公司想买下我的公司，但我对它们不感兴趣，因为它们不可能带来很多资金。其中一个公司想支付40%-50%的现金，其余的部分用公司的资产抵押贷款来支付，但是这样的话，公司就会有巨大的财务负担，所以我知道那是不可行的。其他的人想用股票支付，我对他们和他们的运作并不怎么信任。于是，我对埃文说：‘巴菲特会不会感兴趣？’他回答说：‘我想会的，你的公司是家具行业里最好的之一。’然后他告诉我他将和巴菲特一起吃晚饭，并告诉他这件事。

“三天后，埃文打电话来说：‘我已经和巴菲特谈过了，他很感兴趣，他想和你谈谈，会给你打电话的。’我说：‘好极了，谢谢。’然后挂掉了电话。5分钟后，电话铃响了，我拿起听筒，一个声音说道，‘比尔，我是巴菲特。我刚刚和埃文谈过，我知道你有意出售公司。’我说：‘是，我很愿意讨论一下，你有时间吗？’但就在他回答之前，我又接着说：‘我很感谢你的电话，我没想到能和沃

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伦·巴菲特谈话，我很荣幸。’他只是简单地回答说：‘我随时乐意为你效劳。’于是，我们聊了25—30分钟的样子。我列举了很多出售的理由，不动产税、公司的交接、未来的发展等。

“最后，他问，‘你准备为公司出价多少？’我的回答是只要一个公平的价格，对双方都公平的价格。我还说：‘我们希望双方在两年、三年或者五年后还会高兴。’我问他需要我做什么，他说：‘给我公司近三年的财务报表，再给我一点儿公司的历史情况，然后我再联系你。’四天之后，我收到了一份联邦快递的信，上面写着，‘比尔，你的公司非常好，符合我们的标准。三天内我会给你一个价格。’就是这样，他没有来看看商场，甚至连存货都不看。

“三天后，另一份联邦快递的信来了，我打开了，上面是一个价格。我给他打电话说：‘沃伦，这个价格很公平。我现在告诉你我希望你做的。我必须和家族谈这件事，但是你应当来看看商场，看看我们的公司。’他说：‘这没有必要。’我们争论了几分钟。最后，我说：‘沃伦，我不能在你没有看看公司之前就把公司卖给你，那不公平。’他说：‘好吧，我正好要和比尔·盖茨去棕榈泉打高尔夫球，我在途中停一下。’”

蔡尔德回忆说：“当他到来的时候，我们想带他去每个商场看看，但是时间来不及，只看了一个商场。我们有一个旧货车能装7个人，我们就用这台车载着他四处察看。一路上我们一直在聊，我和他在一起很舒服，我们的管理人员们也是一样。当我们把他送回飞机的时候，我说：‘好，你是怎么想的？’他说：‘我喜欢这个公司，我很愿意买下这个公司，但是你要愿意卖。’我说：‘好，我要和家族谈谈。’我又对他说：‘我们希望是免税交易（交换股票），如果必须缴税的话，还不如不卖了。’他则建议说：‘你们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

讨论一下，可以是股票、现金或是它们的组合。’我说：‘这再公平不过了。’”

不过，蔡尔德继续说：“我的朋友们，布鲁姆金家族的人们告诉我，他们以现金把公司卖给了巴菲特是一个巨大的错误。他们告诉我，无论如何，不要用现金交易，无论如何，不要卖掉伯克希尔的股票。于是我就这么做了。”[2]尽管巴菲特通常用现金买公司，这次他愿意用股票。1995年6月，沃伦巴菲特买下了R·C·威利家居用品公司，而比尔·蔡尔德，这么多年以来只是看着却没有买伯克希尔股票的他，终于得到了一大笔伯克希尔的股票。作为管理激励，家族留下了默里的商场并租给了伯克希尔。蔡尔德说：“这是一次非常令人满意的交易。最后，还有一个小插曲，我们发现他们的计算有误，多给了我们四股股票，当时的价格是每股25000美元。于是在第二天上午，我们给伯克希尔的副总裁和财务官马克·汉姆博格打电话，告诉他说：‘你们的计算有误，多给了我们四股股票，大约是10万美元。’他说：‘我告诉沃伦，然后给你们回话。’第二天早上，他打电话来说：‘没关系，沃伦希望你们留下这四股股票。’”

比尔·蔡尔德没有让巴菲特对购买威利公司的决定感到一丝的后悔。伯克希尔成功的家具集团中包括奥马哈的内布拉斯加家具中心、休斯敦的繁星家具公司和马萨诸塞的乔丹家具公司，威利公司作为集团中较大的公司，一直在持续发展。蔡尔德认为，加入伯克希尔集团有很大的好处，他说：“我们有很多合作。我们互相见面，交流看法，参观各自的商场，我们保持经常性的交流。我们没有一起进货，但是我们去亚洲进货时一起旅行。我们还设想了共同购买的可能性。”当问到他是否还希望看到伯克希尔购买更多的家居用品公司时，蔡尔德说：“我把这个问题留给巴菲特，但我很乐于这样。真正好的公司并不是很多，不过还可能有沃伦想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

购买的公司。”

尽管只是坐在盐湖城的办公室里，蔡尔德对国内每一家成功的家居用品公司的运作者都很熟悉。一些零售商擅长购货和吸引顾客，另一些则擅长两端的业务：库存、交付、财务、服务和连锁经营。重要的是两端的业务都要擅长，就像那几个通过了伯克希尔购并标准的零售商一样。

尽管蔡尔德说：他所做的事情在购并前后没有什么两样，但同时他也指出，伯克希尔无疑是威利公司的一项重要资产。实际上，当问到他公司持久的竞争优势的时候，他把伯克希尔的支持包括在内，其余的优势包括，购买能力、对产业的了解、与供应商的关系和管理团队。他还感到，他的公司为伯克希尔做出了贡献，他说：“我认为公司做出了一定的贡献，但是，我们的潜力是很大的，未来会更好。”

无疑伯克希尔帮助蔡尔德壮大了他的公司。从合并的1995年到2000年的5年间，公司从7家商场、1300名雇员、2.57亿美元的销售额，发展到了11家商场、2000名雇员、4亿美元的销售额。蔡尔德估计，公司现在每年销售着犹他州的57%—58%的家具、30%—35%的各种家居用品、30%的电器。最有趣的是，公司的成功还表现在公司在犹他州之外开了一个分店——在爱达荷州的梅里第安。比尔·蔡尔德对建立这家商场很热心，但是沃伦·巴菲特有一些怀疑，主要是因为R·C·威利公司的一项特别的与众不同的原则。

正如巴菲特在1999年的给股东的信中所解释的那样，“比尔和他的多数经理们都是摩门教徒，正是这个原因，威利公司在星期天从不营业，这对生意有很大的影响，星期天是很多顾客最喜欢的购物日。”在犹他州，这不成为一个问题，因为犹他州人口中很大一部分是摩门教徒，巴菲特所关心的是“在一个新的地区我们会遇到一周七天都营业的商场的强有力的竞争。不过，是比尔经营公司。所以，我保留了意见，我告诉比

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尔说：你既要相信你的判断也要遵循你的教规。”

“然后，比尔提出了一个很好的建议：他要自己投资买下土地建立商场——需要 900 万美元——如果商场成功了他以原价卖给我们，另外，如果销售远低于他的预期，我们可以退出，不付给比尔一分钱，当然这个结果是用一大笔投资留给他一所空房子。我对他说：我很感谢他的好意，但我认为，伯克希尔要得到好的一面就要承担坏的一面，但比尔再没有说其他的话：如果失败是因为他的宗教信仰，他就个人承担损失。去年 8 月，商场开张了，很快取得了巨大的成功。于是，比尔立即把产权转给了我们——包括一些额外的土地，这些土地已经升值了很多——我们按照他所花的钱支付给他一张支票，另外，他没有为他投资期两年的资金要一分钱的利息。”[3]

默里的商场距离 R·C·威利公司的总店 563 千米，第一年记录的销售额是 5000 万美元，实际销售额是 6000 万美元——是蔡尔德和巴菲特约定的 3000 万的两倍。它已经成为了爱达荷州的最大的家居用品商场。威利公司的董事长非常高兴地回忆了正式开业的仪式，正式开业是在试营业之后的一个月。巴菲特剪彩的时候说：“比尔想开默里商场的时候，我认为那不是个好主意。但是看到了人们的涌入，我知道了这是个非常好的主意。那真应该是我的主意！”

蔡尔德笑着说：“我们很高兴，每次巴菲特听到商场运作得很好的时候，他都说：‘比尔，我很高兴你没有放弃默里店的想法。’”巴菲特还一直建议，由于这个店是“他”的想法，应当命名为“巴菲特店”。

这个故事还有后话。由于默里商场很成功，劳动节那天销售额达到了 100 万美元，比尔认为在内华达州的拉斯维加斯再开一家商场的时机已经成熟。那里距离盐湖城的总店 684 千米，是美国成长最快的城市地区。每个月大约有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8000人进入克拉克郡，成长最快的地区是拉斯维加斯郊区的汉德森，比尔就是准备在汉德森再开一家商场。但是，在这个赌博胜地，一家在星期天不营业的商场成功的可能性更小。一位家具零售业的分析家和顾问布瑞特·比姆说："星期天的家具销售大约占到了23%，几乎达到了四分之一。但这是全国的比例，在拉斯维加斯，由于人们奇怪的工作时间，这个比例可能达到35%。"

蔡尔德解释说："星期天开业就像吸烟和喝酒，可我既不吸烟也不喝酒，也没有人要求我。"

除了R·C·威利公司，一家全国快餐连锁店Chick—Fil—A，也是在星期天不营业，尽管这个公司主要分布在购物中心里。该公司给雇员一天的时间和家人团聚。这个排名第三的快餐连锁店（拥有近1000家分店）是私人拥有，所以完全能够坚持它的原则。蔡尔德的公司同样可以坚持它一直坚持的原则，因为尽管公司已经是公众所有，无论是现在还是将来，它和私人拥有没有什么两样。

为了坚持周日不开业的方针，蔡尔德正在考虑延长拉斯维加斯商场的营业时间，超过盐湖城商场的闭店时间——晚上10点[4]。这一次，是伯克希尔投资了。蔡尔德说："实际上，我仍然准备自己先投资，但沃伦说：'不，我只能利用你一次。'"

一点儿也不令人吃惊，蔡尔德认为，成为伯克希尔大家族成员的最大的好处，就是拥有了与巴菲特的关系。他说："我喜欢和他交往。为他工作就像一击入洞，或者是梦想成真。那就是职业生涯的顶点。沃伦是我的英雄。"他继续说："我喜欢他的原则、他的正直、还有他与人们打交道的方式。每次和他的谈话都令我振奋，都让我学到很多东西。"实际上，当问到他是否认为伯克希尔是最好的归宿的时候，他马上说当然，并补充说："那是因为沃伦和他的管理原则。我们都知道如果公司卖给了沃伦，我们能继续经营

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司、能继续保持在周日闭店的传统，只要我们想这么做。我们还知道，只要我们继续和从前一样经营公司，和从前一样做我们做的事，我们就会很高兴。其他人就可能带来很大的变化，可能不是积极的变化。"

蔡尔德很快又说："沃伦聪明得多。在很多方面，我一直在努力向他学习，我觉得至少在我们的商业原则方面我离他不远了。但是，他具有的是突破性的想法，我尽力想做到这一点，但我认为他会做得更好。"他认为巴菲特最伟大的能力是"客观地分析情况、分配资金，以及管理和激励。"他还说："他能够激励你。他非常相信你以至于你只想去表现。"蔡尔德说激励他本人的是"面临的挑战和我不想让巴菲特感到沮丧、不想让他感到失望。"

当问到他是不是为了让巴菲特感到骄傲去运作公司时，他回答说："我们认为，如果我们继续在盈利的前提之下扩大市场份额，继续保持成功，他会感到很骄傲。我们想让他感到骄傲，但是，我想我们更是为了让自己满意。"这种既要让巴菲特感到满意又要让自己感到满意的结果之一是，"我们所有人都工作得更努力一些，更多地感到自己的责任，随着公司的发展会感到更加高兴。如果我们还是一个私人公司，我会说：'我只想做现在做的事情，我想做得更好些，我也想保持发展，但我不需要发展的那么大。'实际上，那时我和我的家人拥有大部分股份，谢尔登（在公司卖掉后，他离开公司回到了教会）拥有其余的部分。但现在，我们是伯克希尔的一部分，是上市公司的一部分，我们有义务为伯克希尔的股东负责。"

巴菲特对他有影响，但对他的思想影响最大的两个人是他的父亲和他的岳父。他说："我的父亲是一个非常优秀的人。他非常正直、诚实、勤奋。尽管他没有受过什么正规教育，但他很敏锐。农业就是他的生活，但那是个很艰难的行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业，所以我想他认识到了自己的局限性。我从父亲那里学到了很多东西。”他同样从威利先生那里学到了很多另外的东西。“威利先生则是一位更热爱生活的人。他以自己的收入为生、自由花钱、很大方。他热爱生活，他喜欢把家人带出去吃饭，他喜欢帮助别人。我也在他那里学到了很多。”

从他的岳父那里学到的推销术和灵活性，使他在后来的岁月里受益匪浅，商场的很多满意的顾客仍然驱车赶很长的路到他这里来。当问到他的方法里艺术和科学各占多少的时候，他说：这两者是等同的，“我认为科学对应于那些数字——分析结果——艺术对应于你的直觉。两者都需要。我喜欢这些数字，并希望它们会有帮助。但是，在很多情况下你必须依靠直觉。”例如，他谈到，当计划在拉斯维加斯建商场的时候，他必须依靠直觉做出很多决定。“拉斯维加斯是建商场的好地点吗？商场的规模应该是多大？我们如何进入市场？这样的问题不会有一个确切的答案。”

他认为有关扩张的问题是最难回答的，他说：“有太多的不知道。我认为，今天我们已经开始了扩张，我就要思考得更多，就要把我们的扩张计划得更好。这一点正是我们早期的弱点。我们那个时候忙于卖货，没有时间去‘磨刀’，没有时间停下来想一想，‘我们该往哪里去呢？怎么样才能更好呢？’我们只是在忙。突然间我们发现商场不够用了，现在该做什么？该扩大了。”然后，他总结说：“尽管问题都解决了，但是我认为如果我们事先做一些计划，我们会做得更好些。但是，计划是一个难题，尤其是变化很快的时候，长期的计划很难做出。”

当然，还有一些问题，对他来说：有着明确的答案。例如，当问到他的商业和管理方针的时候，他很快地回答说：“在道德标准和商业规范内经营公司。我们必须遵循正直、诚实、为顾客服务的准则。我们必须满足顾客的需要。如果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们的服务与顾客的支付的价钱不相称，那我们就需要改变。我们提供的产品和服务一定要超过顾客付给我们的钱。”

就在他刚刚接管羽翼未丰的家居用品商场的时候，蔡尔德的原则就接受了考验。他回忆说：“那时候，我们卖掉了400多台自动洗衣机，但是我们不知道这种洗衣机在正常使用9个月后就需要维护。生产商家拒绝承认洗衣机的毛病，更不用说过了保修期之后的维修了。但是，顾客是相信我们才来购买的，所以，我们处在了一种进退两难的境地，因为那时候现金非常紧张。但我们的‘黄金原则’是对待顾客就像对待自己一样，所以，我们牺牲了一年的利润，维修了所有的出问题的洗衣机，没有收一分钱。”

45年后的1999年，威利公司雇用的一家担保公司宣布破产，而就在几天前，家居公司刚刚发出价值18万美元的货物保修服务。当然，威利公司与这家担保公司的破产毫无关系，对担保也没有任何义务。不过，蔡尔德决定支付该项担保包括现在和将来的所有的维修费用，尽管这将要花掉140万美元。蔡尔德那时说：“尽管在法律上我们没有义务，但我们依然承担该项担保责任，原因是我们的名声是最重要的。正直必须是始终如一的，不论是在好的情况之下还是在坏的情况之下。我们必须对我们的雇员、我们的顾客、我们的供应商和我们自己保持诚信。”[5]

知道了这些之后，他对工作中最不喜欢的事的回答就一点儿也不令人吃惊了，“由于不诚实让人们感到失望。”其实，这也是他惟一不喜欢的。他说工作是他的全部，“我每天都要工作，当然，除了星期天。”他承认自己不是一个早起的人，通常在上午9点之后才开始工作，但他接着补充说：“我通常工作到很晚，而且往往把工作带回家里。”即使在度假的时候他也不会忘了工作。他讲了一个故事，“今年，我对巴菲特说：我想度两个月的假，他说：‘当然可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以,很好。不过,你可能不会去度假。'事实上,我只休息了两个星期。"其中一段时间是在夏威夷,他说:"我坐立不安,谢天谢地,我带了一个手机,可以打电话。那是一个当地的号码,可以用500分钟,我把这500分钟全用完了。"

在犹他州南部的圣佐治亚，他有一所房子，但他很少去那里，他说："我宁愿待在家里。我理想的假期是待上一个星期，除了家里的事情，其他的什么也不做。"其中之一是阅读，他说："我读了很多宗教的书，摩门教义，圣经，我还读一些有关家具行业的出版物，像《今日家具》、《家居用品》和《高点》（High Points）。"另外，他还读一些一般的商业刊物。

另外一个爱好就是慈善工作。威利公司正式地拨出一定数额的资金让家族做慈善工作。他说："每年我们自己都要拿出超过200万美元的钱，但是都是以威利公司的名义。我不想出名，默默无闻是最好的。"他捐助的对象包括医院，无家可归人员收留中心，特别是教育。他和妻子是犹他大学校友会的成员，他的孩子大多在杨伯翰大学（Brigham Young University），除了捐助这两个学校，他还捐助了韦伯州立大学（Weber State University）和威斯敏斯特大学（Westminster College）。夫妻二人还资助了犹他大学的两个职位，一个是神经放射学的职位，另一个是健康学的职位。

他对事物的一般看法是乐观的，他说："我通常持有积极的观点。我尽量把事情——即使是问题——看成是一种挑战和机会。"他也认识到，很多挑战他是遇不到的，他说："我真希望我年轻20岁，我有太多的事要去做。但是，在我完成我想完成的事情之前我的时间就会用完了。我很希望学一门外语，我想回到学校，我还想写一本书。但是，我不会有足够的时间去完成我想做的事了。"

不过，至少还有一个挑战是他想去面对的，可能就在今

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后的两三年里。作为一种习惯，当巴菲特买下蔡尔德的公司的时候，他请这位新首席执行官到佐治亚州的著名的奥古斯塔国家高尔夫球场打了一轮高尔夫球。蔡尔德非常喜欢高尔夫球运动，于是他要求巴菲特什么时候再请他打一轮，巴菲特说：当威利公司的年收入达到10亿美元的时候，他会请蔡尔德在每年的大师赛的场地打上一轮。蔡尔德接受了这个挑战，他要看看巴菲特是不是遵守诺言。

为了做到这一点，蔡尔德必须保持公司现在的势头，他也很希望能够保持这个势头。他说："我认为，家居用品业的前途很光明，尽管还会有很多变化。生产商们将不得不改变他们的运作方式，因为美国的劳动力成本实在是太高了，他们可能到海外去生产产品。不能到海外采购的零售商将会处在很不利的地位。零售商要想成功地进口产品，需要一定的规模和能力、专家、资金、购买大批量商品的能力和所需的基础设施。这对威利公司很有利，因为我们有这个能力。毫无疑问，会有一些很大的发展机会，我认为我们能够利用这些机会。"

至于他自己的将来，现年69岁的蔡尔德说："只要我还健在，只要我还能做应有的贡献，只要我还能继续学习和前进，我就会一直工作下去。"蔡尔德认为，选好他的继任人并给他们机会学习他的知识和经验是很重要的。所以，尽管他并不想马上退休，就在不久之前，他任命他的内侄斯科特·海默斯（Scott Hymas）为首席执行官，任命他的侄子杰夫·蔡尔德（Jeff Child）为总裁。这仍然是一个非常家族化的公司，他的儿子史蒂夫（Steve）是执行副总裁，负责销售，还在董事会任职。他自己出任董事长，他一语双关地说："可能现在我可以一周工作40个小时了。"

至于他的其他的孩子，他说："我觉得我的一个小儿子很有前途，但是他还没有确定自己的发展方向。他拥有所有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的素质，成功的机会很大。”他的第一个妻子达琳，36年前去世了，留下了4个孩子。1966年他和现在的妻子帕特丽夏结了婚，又有了4个孩子，现在都已经长大成人。他承认，在教育孩子和照顾家人上“没有做好工作”，他说：“我不知道我是否给他们一个好印象，我花在工作上的时间太多了。我想他们不会对公司很感兴趣，史蒂夫倒是很喜欢公司的工作，但是除了我的女儿泰米（Tammy），别人都没有像我一样的热情。”

蔡尔德谈到了他是如何挑选他的继任者的。首先，他说：“找出一个人能够做我所做的所有事情，可能比我做的还好，我找出了三个候选人。然后，我给我们所有的经理发了一封信，信上说：‘在我看来这就是CEO的角色。如果我明天就离开，你们认为谁最适合领导我们公司，列出你认为最好的三个。’得出的结果很让人吃惊，我想出的三个候选人都在上面。那个我认为还不到火候的第一候选人，实际上每个人都很尊敬他。”

蔡尔德认识到挑选出他的继任者是他的主要责任之一。他说：“我认为我有权利做这件事，尽管这要征得沃伦的同意，但我想我做出了明智的选择的话，公司就会持续发展，我相信这也是沃伦想要看到的。”尽管他强烈地感到成为CEO的人必须得到整个管理层的支持，他还认为，“如果你把CEO的权利和责任加在一个人身上，他就会变成另外一个人。我认为斯科特会升到这个职位的。这就是我处理问题的方式。我们有着一个伟大的管理团队，我希望在今后的20年里，我们的这个团队能够起到监控、训练、教授和顾问的作用，确保公司的稳定和光明的未来。”

至于伯克希尔·哈撒韦的未来，蔡尔德认为沃伦·巴菲特还没有一个确定的全盘计划，伯克希尔还会利用一切机会来获得发展。他还认为公司会继续发展，不论巴菲特是否在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

位。不过，他有些担心能否成功地实现从巴菲特到继任者的交接。那么，什么能让他克服这种担心呢？“沃伦的健康状况——我希望——能够确保他在我在的时候安然无恙。”当问到他在巴菲特之后的伯克希尔会是个什么样子时，他说：“我想在很大程度上这取决于新的管理层。我希望和现在一样。我希望伯克希尔继续这样下去，无论是谁，如果坚持了巴菲特的原则，公司就会这样发展下去。我了解巴菲特，我对他挑选的继任者和继任计划保持乐观，他们会继续遵循他的投资理念和方略。”

当问到他想对伯克希尔的股东们说些什么的时候，比尔·蔡尔德说了下面的一番话，那些对伯克希尔或威利公司的将来感到担心的人，听到了这番话应该可以放心了，“我想让他们知道，我们会尽力的，我们会做出最大的努力，我们追求的是良好的表现。我还想让他们知道，我们肩负着他们的信任，我们认识到我们的责任。我还想让他们知道，如果我们犯了错误，那也是诚实的错误，我们不会做任何损害他们利益的事。”

比尔·蔡尔德的商业信条

- ★ 诚信是至高无上的。我们在客户们中的名声是至关重要的。如果我们做出了一项承诺，我们就一定要实施。当提供服务的商家破产的时候，威利公司承担了所有的服务合同，尽管并没有这种义务。
- ★ 为顾客提供额外的服务。这种额外的服务和价值会让你的客户保持忠诚。
- ★ 随时关注财务状况是很重要的，但是，有的时候做决定时必须依靠直觉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十三章

生活的参与者——麦尔文·沃尔夫
繁星家具公司

就在麦尔文·沃尔夫把公司卖给沃伦·巴菲特之后不久，沃尔夫收到了一份巨大的电报，1.8米宽，1.2米高，上面写着：

“麦尔文，这份电报的大小就代表着我对我们公司之间的联姻的高兴程度。你是一个生活的参与者。沃伦·巴菲特。”

沃尔夫的办公室在休斯敦的总部二楼的一角。他的思维严密、富于逻辑、喜欢追根问底，当你和他谈话的时候，你会感觉到自信心的挑战和压力。麦尔文非常了解他的公司和竞争对手们，他也比大多数人更了解伯克希尔。和伯克希尔家族的另外三个家具零售商一样，他也是行政专机公司 NetJets 计划的顾客；和巴菲特一样，他非常喜欢阅读。

麦尔文是个谦虚慷慨的人，这一点与其他的巴菲特的首席执行官们是一样的。他精力充沛，胜过年轻人。和预期的一样，他非常热爱繁星家具公司和伯克希尔·哈撒韦公司。

繁星家具公司的首席执行官麦尔文·沃尔夫（Melvyn Wolff）自己并没有讲述下面的故事，但是，沃伦·巴菲特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

却很乐意把这个故事讲出来。1977 年，沃伦对股东们谈到了沃尔夫和他的妹妹雪莉·沃尔夫·图米（Shirley Wolff Toomim），和他们把公司卖给伯克希尔这件事，他写道："他们在告诉助手们公司卖给了伯克希尔的同时，宣布公司给那些为公司的成功做出贡献的人们奖励——这就是全体职员。按照我们的协议，这笔钱是沃尔夫和雪莉的钱，不是我们的钱。查理和我对此都很高兴。"[1] 实际上，这笔钱——每个雇员每年是 1000 美元——总共达到了 160 万美元。但后来，麦尔文一直这么做了下去。

沃尔夫 1931 年出生于得克萨斯的休斯敦，先在休斯敦上高中后来在密苏里州的一所军事学校读书。由于他准备在法律界发展，所以他进入了在奥斯汀的得克萨斯大学，但就在第一学期期末的时候，他的父亲病了。他回忆说："我的父亲拥有繁星公司的一半股份，另外的合伙人中有 4 个家族成员参与到公司当中。我问父亲，'你希望我回家到公司帮忙，直到你康复吗？'他说他不想打断我的学业，但我说我可以先回来一年并在休斯敦大学上夜校，这样就可以不打断我的学业。实际上我也是这样做的。"他接着补充说："过了不久，我的父亲能够每天到商场来上一两个小时了，这样他就能指导我并随时关注着我们的情况。但是，他的身体再也不能恢复到能工作的地步了，同时，我也能够按照自己的方式经营家具公司了，于是，我再也没有回到得克萨斯大学。"

1950 年沃尔夫进入公司的时候，繁星公司已经有将近 40 年的历史了。路易斯·盖兹(Louis Getz)和埃克·弗雷德曼(Ike Freedman)于 1912 年在休斯敦创立了这家公司，那时候还只是一个杂货店。不久，他们就允许人们用旧家具来换商品。那时商场是在一个三层楼的底层，第二层和第三层被别人占用着，"是一家名声不太好的旅馆。我的父亲告诉我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

楼上的人则说楼下是一家名声不好的商场。”沃尔夫的父亲，鲍里斯，1918年从俄国移民来到美国，刚到的时候他身无分文，而且不会说英语，到了1924年，他挣了一些钱并买下了这家商场的一部分股份。沃尔夫说：“我父亲大概花了1200—1500美元买下了这家商场的四分之一的股份。”另外，S·N·哈沃斯也买下了这家商场的股份，数量和沃尔夫的父亲差不多，这样，到了20世纪20年代中期，一共有四个家庭拥有这家公司。

那个时候，在休斯敦市区的一个大约两个半街区大小的地方，一共有11家家具商场，成了家具商场区，他们也在其中，每一家商场和繁星一样用分期付款的方式低价销售家具。公司用哈沃斯和沃尔夫的钱，用分期付款的方式买下了整个三层楼，将那家旅馆移走了。沃尔夫说：“这也使得他们能够和街区里的其他商场竞争，在‘家具区里’拥有了一栋三层楼是一个转折点，公司开始步入正轨。”走入正轨使得公司很成功，并开了几家分店。

由于1929年的股灾和随之而来的大萧条，公司受到了严重的打击。沃尔夫说：“尽管公司遭受了很大的挫折，但是他们向员工保证决不会解雇任何一个人，公司也确实没有解雇一个人。他们所做的是首先冻结了员工们的工资，后来又降了工资，包括他们自己的工资。他们还保证会一直和员工们在一起。当然，如果某一个员工走了，他们没有再雇新的职员，只是把那个职位接过来，干更多的活。他们成功地度过了大萧条时期，到了1935年，公司状况开始好转了，经营的相当不错。”但是5年后第二次世界大战爆发了，公司又面临了新的困难时期。

到了1943年，公司已经无法支撑这4个家庭了。那个时候，最初的创始人埃克·弗雷德曼已经去世了，S·N·哈沃斯也离开了公司，自己开创了另一家家具公司，鲍里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯·沃尔夫和路易斯·盖兹夫人买下了他的股份。到了鲍里斯的儿子麦尔文进入公司的时候，公司已经有 6 家商场了，但是似乎管事的人太多了。小沃尔夫回忆说："两个家庭的人———一家有 4 个人，另一家也有 3 个人——卷入了公司的运作，这么多的合伙人需要很多的协调。"到了 1962 年，鲍里斯·沃尔夫和路易斯·盖兹夫人在两个星期之内先后去世，没有留下任何继任计划。剩下的 5 个第二代合伙人必须决定他们应该怎么做。

沃尔夫说："我是这些人中最年轻的，但我带着几分哄骗劝说他们让我当了公司的总裁，于是我掌管了公司。尽管当时我没有意识到，实际上公司的财务状况不太好。在这之前的三年里，其中的两年有一些利润，另一年则蒙受了很大的损失，所以在过去的三年里，我们是亏损了，我们有很多债务，净资产值为负数。更加糟糕的是，我们主要的竞争对手的规模是我们的 20 倍，不但在广告中有意贬低我们，而且还控制了我们的家具供应线。我们准备自己进货，这需要向银行借钱。"他继续说道："但是，我们不认识那位银行家。我父亲是惟一和他打交道的人，我们从来没见过他。于是，在我父亲的葬礼之后的一个星期，我穿上了西服——那是我惟一的一套——打上领带，来到银行去见那位银行家。我那时觉得他很老，但实际上他那时也就是我现在的年龄。"

"我说：'格尔先生，我来见你是想告诉你我们仍欠你的钱，还，没有问题。我已经当选为总裁，我想告诉你我是今后和你联系的人，我已经得到了其他成员的支持。我们能够继续经营，我来的目的只是介绍一下我自己并向你保证我父亲的离去并不会改变什么。虽然今天我并不想干什么——我只是想来见见你——但是我还想告诉你由于信用业务的增长，我们需要注入更多的资金。'"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"他说：'年轻人，很高兴见到你，很高兴你能来看我。但是，我们不会再讨论有关你的公司的增加信用业务的问题了。我只想要一份你怎样归还我们银行的欠款的计划，你们的贷款已经到了我们银行的最大限额。所以，我希望你给出还款计划。'这是我第一次进入商界，真正的商界。在那之前，我更多的是关注商品销售，很少关注财务问题。我步伐沉重地离开了银行。"

沃尔夫几乎走遍了休斯敦所有的银行，但是，没有一家银行再肯给他贷款。就在这时，一个家里的朋友给他引荐了一位纽约的银行家，出乎沃尔夫的意料，这位银行家同意给他贷款。沃尔夫回忆说："但他并没有给我写支票，他告诉我，我需要先做几件事。当我问他是什么的时候，他说：首先要一份八大会计事务所之一的审计报告。于是我说：'贝克先生，我知道你想要一份审计报告，但是，为什么一定要那八个大的会计师事务所的呢？要花很多钱啊。'他回答说：'麦尔文，就我所知，你的会计师就要成为你的内弟了。'我大笑了起来，他问我为什么笑，我看着他说：'我的会计师就是我的内弟。'"

注入了新资金后，沃尔夫实施了一个新的计划，改变公司的经营方向，这是一个要冒很大风险的进取型的计划。对合伙人们来说：实际上，风险实在是太大了，所以，沃尔夫决定买下他们 50% 的股份。这项计划需要卖掉市区的总店和另外一家商场。另外，还要按照垃圾债券的利率支付销售合伙人的票据，这是一个友好的交易。

下一步，沃尔夫租下了一个公司的主要竞争对手之一放弃的大商场。然后，沃尔夫成功地劝说他的妹妹雪莉·图米放弃了她的内部装修公司，到家具公司来帮他。雪莉·图米负责商场的装修和商品陈列——她的哥哥这样说："每样东西都要符合美学观点。"麦尔文则负责公司的各项业务和战

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

略规划，这些战略一直保持到今天。沃尔夫后来指出，他和妹妹密切的合作关系是公司成功的保证。

在沃尔夫和图米的领导之下，公司开始壮大。到了1997年，已经有9家商场了——7家在休斯敦，另外两家分别在奥斯汀和布赖恩——每年的收入也达到了1.1亿美元。不过，兄妹二人也都60多岁了。尽管没有考虑退休问题，但是他们都在担忧，如果他们死了，就会面临联邦的不动产税了。沃尔夫开始和所罗门兄弟投资公司联系，征求他们的意见，是让公司上市呢，还是找一个买主，或是什么也不做[2]。

同时，尽管他们兄妹谁也没有意识到，沃伦·巴菲特却在一边等着。正像他后来告诉股东们的那样，“我们在1983年买下内布拉斯加家具中心之后，布鲁姆金家族向我介绍了另外三家优秀的家具零售商。那个时候，还没有一家想要出卖。过了几年，埃文·布鲁姆金得知比尔·蔡尔德，威利公司的首席执行官——三家公司之一——有意出卖公司的时候，我们立即买下了威利公司。我们继续询问蔡尔德行业里其他的优秀的公司，他也推荐了布鲁姆金家族提到的那两家公司，其中之一就是休斯敦的繁星家具公司。但是，随着时间的推移，这两家公司并没有出售的迹象。”

“去年年会之前的一个星期四，所罗门公司的鲍勃·德纳姆（那时公司的董事长）对我说：繁星公司的长期控股股东和首席执行官麦尔文·沃尔夫有意出售公司。在我们的邀请之下，麦尔文来到了奥马哈参加会谈，表达了他对伯克希尔的敬意，同时，我也看了公司的财务报表，感到很满意。几天之后，我和麦尔文在纽约会谈了两个小时。与布鲁姆金和蔡尔德一样，我没有必要去看那些租约、用工合同之类的东西，因为我知道我在和一个正直的人做交易，完全可以信任。”[3]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

沃尔夫把巴菲特对公司的兴趣归功于布鲁姆金和蔡尔德的推荐，他说："否则的话，我的公司很小，他不会考虑的。但是他有一个优势，他就是家具行业中的人，了解这个行业，不必临时去了解，另外，他还可以把我们的报表和另外两家公司做比较，看看我们的经营情况。我们公司比另外两家小，而且也比其他行业中他看中的公司都要小。"

繁星公司之所以小是因为公司仅仅是面对中高收入的顾客，也只销售家具。内布拉斯加家具中心和威利公司还销售各种用品——电器和地毯。所以，繁星公司的收购说明了，即使是公司的收入和规模小于期望值，如果公司的管理令人满意，如果其他的人——尤其是行业中人——大力推荐，巴菲特也会购买这家公司的。

从沃尔夫和图米的角度出发，把公司卖给伯克希尔有很多好处。巴菲特愿意用股票来购买公司。沃尔夫说："不动产税相当于公司净资产的55%，所以我们很清楚，我们死的时候公司必须出售。我们花了毕生的时间建立了这个公司，公司里的人们都依靠公司生活，我们必须让公司生存下去。如果当我们离开的时候，公司也随之而去，那是不公平的。所以，我们要避免这种情况的发生。用股票的形式卖掉公司，意味着在我们死的时候就不会再有不动产税的问题了，至少对公司来说没有，所以，公司就可以不受影响了。"他做出了结论，"否则的话，公司就会不存在了。那样的话，公司被迫卖掉，通常是以信贷的方式卖掉，公司只能剩下一大堆债务。"所以，沃尔夫对这个交易非常满意，同时他还说："资产运作需要大量的流动资金，这次交易不但为我们带来了流动资金，而且，让我们加入了这个群体当中，这是让我们最高兴的事。我们认为，这是有史以来在一个公司名下最好的公司大家庭。"[4]

实际上，在沃尔夫没有见过巴菲特之前，他对巴菲特的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

印象就很好。所罗门兄弟公司的鲍勃·德纳姆，是得克萨斯州人，和麦尔文的关系很好。沃尔夫说："鲍勃介入了最开始的讨论，他打电话来说：'沃伦想看看你的公司最近三年的财务报表，我可以拿给他看吗？'我告诉他可以，过了大约三个小时，他又打电话来说：'沃伦想问你几个有关报表的问题，我可以问你几个问题吗？'我说：'当然可以。'于是他就问道：'在 1994 年的报表后面，你的审计师有一个附注，说你确认了按照第 78 条规则的财务收入，即预付款确认，在 1996 年的报告中，这位审计师改变了措辞。沃伦想知道措辞的改变有什么含义。'我差一点儿从椅子上掉了下来。"沃尔夫接着说："能有几个人像他那样，首先，认真地阅读附注，其次，阅读两年前的报表还注意到了措辞的变化？实际上除了措辞，根本没有什么变化，但是，他却能看到，这实在太让人惊奇了。难以置信的思维，难以置信的记忆力。"

按照沃尔夫和巴菲特的约定，此次交易的条款不予公布。如果购买繁星家具公司和购买 NFM 以及威利公司类似的话，那就是巴菲特以现在的年销售额的价格买下了公司的 80%—90% 的股份，一般情况下，管理家族保留 10%—20% 的股份作为激励以保持公司的盈利。

和所有的把公司卖给伯克希尔·哈撒韦的人一样，沃尔夫非常乐于把公司卖给巴菲特的原因之一是巴菲特的自由的管理风格。沃尔夫说："当他到来的时候，我们向雇员们宣布了这次购并，有人问他，他准备从伯克希尔的总部派来多少人，巴菲特说：'我只有 11 个雇员，其中还包括接待人员和秘书，所以，我没有人可派。'"

沃尔夫说："经理们的责任和从前一样，所以如果说公司的结构有一些变化的话，那也只是我们的想法有一些改变。"[5]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

沃尔夫认为这也是公司持续发展的一个原因。他说："由于巴菲特从来不干预公司的经营，所以我们的经理们没有感到他们是在为伯克希尔工作，他们还是在为繁星公司工作，繁星公司是他们的工作焦点。他们不用担心通用再保险公司是怎样经营的，也不用关心 DQ 冰淇淋连锁店是怎样经营的，或是其他的什么事情。他们所做的工作就是日复一日地专心把公司变成一个更好的公司。"当然，他也注意到了发生的变化，"尽管我们还是做着从前的事情，但是发生了变化，如果没有任何改变，会跟不上世界的变化。"他所说的事情，看来就是指的工作，"在 1997 年沃伦刚买下公司的时候，销售额刚刚突破一亿美元大关。2000 年的时候，我们的销售额离两亿美元仅差一点点。我们在过去的三年里实现了销售额的翻番。"

整整一代人和 50 年的时间才使得繁星家具公司发展到了年销售额一百万美元的地步；第二代的沃尔夫和图米花了 35 年从公司的净资产值为负时开始，让公司的销售额增长了 100 倍，达到了一亿美元。但是，在伯克希尔大伞下，公司仅用了三年销售额就翻了一番，达到了近两亿美元。

不过，沃尔夫并不认为成为了伯克希尔家具集团给公司带来了重要的影响。他说："我们之间进行信息的交流，我们很敬佩另外三家公司——内布拉斯加家具中心、威利公司和乔丹公司——所以当我遇到问题时，我马上拿起电话向他们中的一位问道：'你会怎么办？'我们很容易地互相交流信息，但是，除此之外，很少有其他的合作。"他说：实际上，重要的合作的起因往往来自于外部而不是集团内部，"有些厂家找到我们，'你们一起来吧。'这样的效果也很好。但仅此而已。"

他还指出："沃伦实际上并没有希望我们之间协同运作。如果是别人，可能会说：'好吧，各位，我不需要 4 个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

执行官，你们在一起决定谁是最好的执行官，另外 3 个解雇。’但是，巴菲特不会这样做。实际上，沃伦说的正相反，‘我买到了 4 个独立的、管理很好的家具公司；不要改变它们，你们继续和从前一样运作公司。我不反对你们在一起开会，互相敬重，但是，不要由于我的原因而寻求共同运作。’”

沃尔夫坦率直言了他对巴菲特的崇拜之情。关于他的老板的优点之一，他说：“如果沃伦信任你并买下了你的公司，他就会有足够的信心让你继续运作。”他接着说：“他会提供资金让你能够做你想做的事，只要他认为可行。”当问到为巴菲特工作最好之处在哪里时，他简单地回答说：“就是巴菲特。”当继续追问具体内容时，他补充说：“当你问他一个问题的时候，他不会仅仅给你一个简单的回答，你还可以得到详细的建议。”

同样，巴菲特也很高兴能和沃尔夫一起工作，他在 1998 年 1 月 31 日邀请沃尔夫参加在苜蓿花俱乐部的晚宴就能表达了这一点。通常，巴菲特会请每一位新经理到奥古斯塔的国家高尔夫球场打一轮高尔夫球，通常是和比尔·盖茨或者杰克·韦尔奇一起。由于沃尔夫不打高尔夫球，所以，巴菲特请他参加了这个有商界、政府、军队和法律界高层人士参加的晚宴。

参加这样一个晚宴显然只是为巴菲特工作的好处之一。对沃尔夫来说：另外的好处之一一定是他们管理风格的相似性。例如，在讨论繁星公司的未来计划时，沃尔夫希望更多的是从公司自身上发展而不是通过购并。尽管他知道巴菲特通过购并其他公司发展了伯克希尔公司，但是他指出：“企业文化是无法转变的。我找不到和我们一样的文化。我不愿意收购公司也不愿把他们的文化转化成我们的文化。我宁愿从自己的公司内部发展，也不愿去转化别的公司的文化。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他认为这也是伯克希尔的原则之一，“我认为，这也是巴菲特买下公司后但不去改变公司文化的原因。”

沃尔夫认为，他和他的管理团队在繁星公司发展起来的文化，是公司取得成功的重要因素，他们尽力发展这种文化。他回忆说：“每当新的雇员进入公司的时候，首先都要让他们讨论公司的宗旨：‘关心同事，共同工作，顾客第一，用与众不同的方式为客户提供超值的服务。’然后再仔细讨论每一条。”他接着解释说：“‘关心同事’意味着我们互相关照同时还要照顾顾客，这就是我们，这就是公司的文化；‘共同工作’，我们之间不是孤立的，我们要像一个团队一样工作；‘顾客第一’意味着我们的工作是为客户服务，为客户服务高于我们的个人利益；‘提供超值服务’就是要让我们的顾客相信我们的产品是超值的；最后，是‘用与众不同的方式’，我们要不断地寻找新的方式，既不要和我们以前的也不要和别人的方式雷同。”

沃尔夫说：繁星公司努力达到它的宗旨的方法之一是“建立一个一体化的公司，我们并不生产家具，但除此之外，所有的事情我们都要做。”他解释说：“很多公司把货物运送交给别人，把服务交给别人，甚至把信用账户也交给别的公司。但是我们不会这样做，我们自己运送，自己为顾客提供服务，我们自己建立信用账户，我们还自己做广告。所以，所有一切都在我们掌握之中，把所有这些都在公司内部解决，我们一直这么做。”正如公司的总裁，马克·史克瑞博（Mark Schreiber）所说的那样：“我们的信念是，你放弃了客户，你就放弃了销售和售后服务。所以，这是一项投资，我们和生产商保持良好的关系，为的是保证客户得到优质的服务。”沃尔夫也说：“如果出了什么问题，我们不会去指责别人，我们从自己身上找原因。”[6]

一点儿也不令人吃惊，沃尔夫说他的全部身心都投入到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了公司当中。不过，当问到如果没有进入家具业他可能会选择什么职业时，他的回答就有些令人吃惊了，“我可能成为一名律师。”他强调说：“肯定会的。可能不是因为钱的问题——我可能会集中在刑法或相关的法律。法庭的威严会激励我，我不会坐在办公室里处理房地产文件的。”他说：让他感到最兴奋的一方面工作就是商品推销，“我非常热爱这项工作，从开始到结束——选择产品、购买、展示、作广告吸引人们的到来、正确地定价，然后看着它们卖掉。所有这一切发生时，对我来说：就像发薪水的日子一样的高兴。”他又补充说：“我还喜欢看销售报告和财务报表，看到我们的良好的业绩我非常高兴。”

当问到取得这样的成功需要什么样的技能时，他回答说：“我不知道应该怎样回答这个问题。我想我擅长分析。我想我有足够的分析能力去解决任何问题，清楚地了解我不能胜任的工作，知道自己需要别人的意见，我也知道到哪里去得到这些建议。这就是我的能力——并不认为自己是一个万能的人，能做好所有的事。”他觉得很难认定自己最突出的性格，“我想，这个问题你需要去问别人。”但我问他的妻子会不会说出他的突出性格的时候，他说：“我的妻子西维亚对这些事情从来不对我说实话，她总是说我很优秀不愿指出我的缺点。”他把自己的妻子说成“这是我得到的最好的一桩买卖。”

很明显，或者说至少在某种意义上，成功的意义对沃尔夫来说：与个人收益没有什么关系了。他说：“我已经不再是为钱工作了。实际上，我必须提醒自己，这不仅仅是我的公司，我不再需要为自己和家庭挣钱了。当我用自己公司的股票交换沃伦·巴菲特的公司的股票的时候，我负担起了一个完全不同的责任，为伯克希尔股东承担的责任。尽管我认识到，我的公司对伯克希尔的利润贡献微不足道，可能还会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有人问我为什么还要工作。但是一旦你被最基本的东西所激励，你就会自我激励了，这是无法改变的。”当问到他如何定义成功时，他的回答并不令人吃惊，“我想这个问题的答案就是快乐。我认为我是一个快乐的人，我很满足。我和妻子关系很好，我有很多朋友，我有一份满意的职业，这就是我对成功的定义。”

和其他一些伯克希尔的经理们不同，沃尔夫会抽出时间出去旅游。他说：“我们到过很多国外的地方，去过非洲两次，但我还想去其他的地方。我们从来没去过新加坡或吉隆坡那样的地方，我希望不久就能去。”和其他的伯克希尔的经理们一样的是，沃尔夫也做着慈善工作。“我们建立了一个家族基金，有六个领域，教育、宗教、艺术、健康、贫困和其他。一个顾问组给我们提供建议，谁应该得到资助，应该得到多少资助，不过是由我们做决定，但是，我们从来没有拒绝过他们的建议。当我们离开的时候，他们就将成为负责人了，这也是我们建立这个顾问组的原因。”

和沃尔夫为他的家族基金的未来做准备一样，他也为将会到来的他不再工作的那天做了准备。虽然他已经 69 岁了，但他还没有退休的打算。他说：“我的退休计划是由我的健康状况决定的，不是由我的意愿决定的。我想继续担任一个积极的角色，直到我不能做的时候为止。我现在是董事长，还是首席执行官，到了一定的时候我将不再担任首席执行官，主要担当一个激励者的角色。这就是我不退休的原因。”公司的将来是不是由沃尔夫家族的下一代管理还是个未知数。他的妹妹雪莉的两个孩子现在在公司中任职，一个是教育部的主任，另一个是管理信息系统的副总裁，他们两个人都不想“经营公司”。沃尔夫说：“在我之后再也没有沃尔夫家族的人了，我的儿子在公司工作过一段时间，但是他不喜欢，我也没过多地开导他。我在家里尽量不谈公司的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事。我喜欢把工作都留在办公室里，除非公司的事涉及到了我的家庭，否则我不会在家里谈论公司的工作。”

他希望公司未来能成为一个“在我们所面对的市场当中最好的家具公司——尽管可能不是最大的公司。”他现在所做的一切就是为了实现这个目标。同时，他还期待着家具行业的巨变。他说：“我认为将来会有很多公司之间的合并。这个行业会越来越多地依靠全球资源，这给美国本土的生产商的能力带来了巨大的压力。进口将会占到很大部分，所以家具生产业将会有很多合并，零售业也是一样的。”他继续补充道：“最有适应能力的企业才能活下来，坦然接受变化并适应变化，拒绝改变将会被淘汰。”

不过，他不认为未来的合并会导致行业里出现“部门杀手”。他说：“像家居中心(Home Depot)或者 Barnes & Noble 这样成功的案例不会在这个行业里出现，因为那些是普通部门。我的意思是说：卖一把锥子没什么秘密可言，但是卖一套沙发就需要很多智慧了。每一位顾客对沙发的期望是不一样的，他们需要你的保证。‘你们负责运送吗？你们把沙发抬进屋里吗？什么时间能运到？我需要付多少钱？你们可以提供分期付款吗？期限是多长？’还有很多类似的事情。我们的公司是个性化的，依靠管理、依靠团队的努力。”他总结说：“我们批量地进货，但是我们要一个一个地卖出去，满足各种各样的顾客需求。这是他们不能做的。”

基于同样的原因，他认为在因特网上销售家具，不会对这个行业带来多大的影响。沃尔夫是这样说的：“那些想在因特网上销售家具的公司损失了很多钱，大部分都破产了。因特网并不适合直销。这个特殊行业所有的东西在因特网上是不存在的。销售家具需要直接面对顾客，在因特网上这是不可能的。首先，顾客需要仔细观看商场里的家具，他们不可能仅仅看了一个在因特网上的照片就买回家去一件 3000

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美元的家具，他们甚至不知道家具看起来是个什么样子。如果他们买下的一套家具到处是毛病，或者是不满意，于是就会退货，公司的收入也就是不确定的。我们有一整套部门保管家具，完好无损地送到顾客家里，在因特网上是做不到的，至少现在做不到。我不敢说将来会发生什么事，但是现在是不行的。”

不过，沃尔夫相信其他的技术会成为这个行业的重要的工具。他说：“家具业的毛利非常低，提高的惟一办法是降低成本。在这种情况之下，盈利是很困难的。为了赢得这场战争，必须尽可能地降低运送成本，利用新技术就可以做到这一点。如果技术减低了你的成本，你就可以降低价格，获得更多的市场份额，公司就会成长。但是如果你忽视了技术，仍然用人工去做那些可以用机器做的工作，你的费用就会上升，你就会失掉这场战争。非常简单。”沃尔夫说的下面这句话，就是他的商业原则的一个极好的例子，“接受新思想，但是不要放弃经验。”

至于伯克希尔·哈撒韦的将来，尽管他说他愿意看到它“继续成为一个多样化的内在型成长性公司，继续购买私人运作的公司，但是他希望公司“成为一个越来越好的保险公司。”他也不认为巴菲特已经有了一个公司的全盘计划，“我认为，他开始建立一个财产和意外保险公司用以实现他的目标，利用保险公司的无成本资金去投资以获得利润。将来，如果需要这样的公司，他就会建立起这样的公司，但是，如果保险公司的资金超过了需要的程度，他就会放慢创建这些公司的步伐。”

在认为伯克希尔仍然是今天的一个好的投资对象的同时，他还说：它已经不像“10 年前那样好了。”不过，和其他一些人不一样，他认为这不是因为巴菲特失去了灵感，也不是因为巴菲特的价值投资理念不再合适了，“我觉得说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这些话的人可能刚刚从商学院里出来——他们认为由于他不买技术股，所以他不了解这个世界了。是这些人离开了根本，而不是巴菲特。”沃尔夫对伯克希尔未来的成功的担忧，反映了他对巴菲特退休的担心，他说：“我认为不会再有一个巴菲特了。”他还承认，他对从巴菲特到继任者是否能成功交接表示担忧。“我能够从容面对我的股票的贬值。即使是大幅下跌，也会高于我刚刚持有时的价值，我已经做好了准备。”不过，尽管他说股票一开始会受到戏剧性的打击，但他还希望“很短的时间后，股票就会稳定下来——价格会再回升。”

当前，沃尔夫只想做他 40 年来一直做的工作。不过，他承认有一件事情他会改变，他说：“我不会表达谢意。我倾向于规范地解决问题，不善于褒奖成就。我经营公司的方式是找出问题然后加以解决，我赞扬人们做得好的时候很少。这就是我的短处所在，我自己意识到了这一点。”他继续说道，“我认为我并没有对公司的各个方面都完全满意，但这并不是说我们没有达到目标，实际上有些方面还超过了目标。然后呢，我会说：‘下一个目标是什么？’我们应该怎样去做？‘我们从来不满足现状，永远可以更好。’”

麦尔文·沃尔夫的商业信条

- ★ 发展公司文化。要让每一个新雇员讨论公司的宗旨。
- ★ 作为一个团队共同工作是极其重要的。各自独立的工作不会有助于公司的成长。
- ★ 对客户的服务远比雇员的需要重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



为顾客提供购物快乐的人
——艾略特和巴里·塔特尔曼
乔丹家具公司

艾略特·塔特尔曼和巴里·塔特尔曼两个人几乎什么事情都在一起做——经营乔丹公司、电视商品销售，以及这次会谈，他们甚至分享了总裁和首席执行官的头衔。

兄弟俩人颇具发展眼光和媒体洞察力。艾略特是哥哥，是组织者和领导；巴里是弟弟，是一个具有创造力的天才，负责销售和媒体业务。两个人都是天生的推销员，风趣并富于想象。他们精于劝诱推销，从来没有错过任何一个能让乔丹公司得到发展的机会。他们的想法和行动打破了传统的限制，这可能就是我们在户外会谈的原因，这是我惟一的一次在户外的会谈，并且是在他们拍摄电视广告的过程中。

如果你居住在新英格兰，你就会知道波士顿的那些体育明星们，棒球运动是红袜队（Red Sox）的泰德·威廉姆斯，冰球运动的是Bruins队的鲍比奥，篮球运动则是凯尔特人队的拉里博德。但是，你还会知道艾略特和巴里·塔特尔曼兄弟，他们是零售业当中最耀眼的商家。在波士顿地区，他们的形象和名声可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以和任何一个体育英雄、媒体明星和政治家相媲美。

波士顿居民非常熟悉这两位家具商，原因是他们经常在当地的电视广告中露面，人们迫不及待地等待着这两个人的再次露面，观看他们对时事或文化的针砭。当"要牛奶吗？"的广告战役大获成功之后，他们又在策划"要家具吗？"的广告了。

夏季奥运会就要在澳大利亚举行的时候，兄弟俩人和他们的导演一起又在拍摄新的广告了。兄弟二人以标准的姿势，在奥运会的一百米赛跑的起跑线上准备起跑，表情显示他们要和其他的选手一决雌雄；为了更真实，他们的胸前标有号码，额头渗出了汗水。发令枪一响，其他的选手们向终点高速冲去，他们两个人，互相看了一眼，没有向前跑，而是坐在了他们的沙发上。

乔丹公司是新英格兰居民购买家具的地方。但是，人们也往往仅仅是带着孩子到乔丹公司去娱乐，无论是老年人还是年轻人，都喜欢那里的串珠装饰、模拟驾驶、消防车样的推车和服务区里的糖果。商店还为"带孩子的顾客"专门设立了停车区。当顾客走向服务员的时候，展区的聚光灯会自动暗下来，由此可以看出公司对顾客满意度的孜孜不倦的追求。

家具零售商的成功依靠充足的资金、正确的地点、种类齐全的商品、良好的陈列、经验丰富的人员和有效的广告。艾略特和巴里不仅成功了，而且，他们还把公司变成了一个有诚信度的知名公司。

多数商家凭直觉知道要善待顾客，但是塔特尔曼家族却更进一步——他们"把雇员像顾客一样对待"，他们得到了雇员、供应商和顾客的一致赞扬。

沃伦·巴菲特把艾略特和巴里的公司称之为"我所见过的公司当中最杰出和最特别的公司之一"[1]。来到位于波士顿郊区的 Natick 的乔丹家具商店，首先看到的就是鲜艳的紫红

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

色的停车场；商店建在山顶，面积是 11148 平方米，走过旋转门，顾客们不仅发现自己置身于一个墙上饰品、沙发、茶几的销售区里，还好像到了新奥尔良的法国区的波旁街道。

高耸在商店之上的是两个巨大的滑稽可笑的人物（看上去非常像塔特尔曼兄弟）。右边是密西西比江船 S·S·斯布拉斯乔丹号，甲板上一个新奥尔良风格的爵士乐队正在演奏。正前方是一架带有传统熟铁栏杆的旅馆，还有一家剧院、一个律师事务所、一家艺术展览馆和一座伏都教*的教堂。每一幢建筑都有通往商店家具部的通道。到处可以看到先进的自动木偶，这些木偶指引着参观者们走向圆型大厅和蓝调之家，在那里，每隔一个小时，灯光就会暗下来，顾客们可以欣赏到 9 分钟的多媒体影片，包括一个在新奥尔良拍摄的音乐片和艾略特和巴里兄弟扮演的布鲁斯兄弟（Blues Brothers）[2]。

当然，这两个“布鲁斯兄弟”不是新奥尔良的那两个。他们是第二代新英格兰人，出生于马萨诸塞的牛顿市，艾略特出生于 1946 年，巴里出生于 1950 年。他们都是掌管公司的塔特尔曼家族的第三代人，公司是由他们的祖父塞缪尔·塔特尔曼，俄国移民，在 1918 年创立的。塞缪尔·塔特尔曼当时是新罕布什尔州曼彻斯特的一个鞋匠，同时还用他的卡车卖旧家具，到了 1926 年，他和他的内弟在马萨诸塞的波士顿郊区的沃尔瑟姆开了一家商店，名字是格瑞家具；两年后，这两个合伙人分了手，塔特尔曼创建了自己的商店，名字是乔丹，地点在沃尔瑟姆。当问到商店为什么起了这个名字时，艾略特说：他的祖父把几个名字放在帽子里，抓出来的就是“乔丹”。

---

*译者注：西非一种原始宗教。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到了20世纪30年代，塞缪尔的儿子，爱德华——艾略特和巴里的父亲——进入了公司。到了20世纪50年代，兄弟二人开始在周末和暑期到公司里工作。艾略特回忆说："我们还是孩子的时候，沃尔瑟姆的商店里就有我们家族的三代人在工作，我们常常一起出去吃饭，非常高兴。"[3] 当然，他说："那时的公司与现在差别很大，仅有10个雇员，但是，从另一个角度说：公司一点儿也没变。那个时候，我们就善待人们，对顾客忠诚，公平地对待每一个人，这是我祖父和我父亲的方式。"到了20世纪70年代，在波士顿大学半工半读的艾略特离开了学校，全心全意地投入到了乔丹公司当中。同时，巴里也于1972年从波士顿大学毕业，和他的大哥米尔顿一样，准备进入广告业。但是，巴里回忆道，他们的父亲说："你能为自己工作的时候为什么要去为别人工作呢？你不是想做广告吗？我这里就有，只要你想来的话。"[4] 1973年，他们的祖父已经退休了，他们的父亲也在考虑退休的问题，于是，兄弟二人就接管了公司。

他们说父亲教会了他们如何经营公司，还教会了他们不要让公司完全占据他们的生活。艾略特说："我们的父亲没有敌人，是一个讲究礼节的人，他诚实正直，把家庭置于公司之上。"[5]老塔特尔曼当然知道，如果他想让儿子们留在公司里，就必须让他们自己经营公司。正如艾略特所说的那样："我们的父亲很明智，他让我们做我们想做的事，而且，我们正好也有这个能力。"[6] 兄弟二人的目标之一就是找到一个新方法为商店做广告。巴里说：他们的大哥想到了一个好主意，即兄弟二人应该自己制作广播节目，巴里回忆说："他是纽约的撰稿人，他在广播里听到了两个人不断地在广告中出现，我想应该是巴尼（Barney's）。于是，他就建议我们也可以这么做。我擅长表演，因为我曾经是学校里的歌剧演员，但我不知道艾略特如何，结果他也行，于是，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们三个人花了大量的时间制作幽默脚本。”[7]

当这些脚本写完之后，乔丹公司就停止在当地的报纸上面做广告了，开始把全部预算投到了电台广告之上。20世纪70年代中期的水床销售，被兄弟二人认为是他们的大突破。他们开始销售这种床，艾略特回忆说：“当时只有睡床商店才销售水床，我们决定把睡床和其他的床上用品配套销售。”于是，他们把水床用木框装起来，配上梳妆台，床头柜之类的东西一起销售。“当时国内仅有我们这样做，这使我们出了名。我们的生意由于水床开始发迹。我们拥有人们需要的与众不同之处。”他们相信自己已经走在了正确的轨道之上，于是他们订购了大量的卧室用品，并开始在《波士顿环球报》上刊登双页的广告用以配合电台广告。他们的祖父——那时已经退休，住在佛罗里达——打电话来说：“你们在卖什么啊，装满水的塑料袋？”当然，这就是他们所卖的东西——600美元的价格，每天销售25个[8]。

兄弟二人的广告表演非常成功。但是，艾略特承认，“早期的广告当中，噱头太多了。我们谈论的是我们的产品如何如何的省钱，我们大叫大嚷。我们在说‘不要把我们和乔丹·马什混淆’，但是，没有人相信我们。我们在电台中的广告给人们的印象，我们就是一家卖廉价商品的商店。我们开始尽力扭转这种情况。”[9]水床的销售很好，所以他们有资金用于改变他们的广告形象。一开始他们强调便宜，但现在，他们开始强调水床的好处。艾略特后来对一位记者说：“其他的人都在谈论价格的时候，我们开始了这样的‘降价’——就是一个固定价格。我们一直这样做了25年，固定价格，没有折扣。我们认识到，我们花了太多的时间和金钱去改变价签，而且，这样做一点儿也不合理。雇员们的感觉不好，就好像他们不诚实一样。这个星期的价格是899美元，下个星期就变成了799美元，根本不尽情理。”[10]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由于电台广告非常有效，兄弟二人决定再试一试电视广告——当然，并非没有担心。他们不知道转向一个新的媒体后广告效果会是什么样。当然，潜在的顾客会看到他们、听到他们，不过，他们担心这些广告会让他们成为了公众人物，从而威胁到他们的隐私。事实证明，他们的担心是多余的[11]。电视广告同样很有效，而且，尽管他们成了公众人物，他们的隐私并没有受到侵犯。这些广告是如此的成功，以至于25年后，到了1999年，乔丹公司已经从一个只有15名雇员的一家商店，发展为拥有1200名员工和四家商场的公司——三家在马萨诸塞州（沃尔瑟姆、埃文和内蒂克），另一家在新罕布什尔州的纳舒厄。更为重要的是，公司的单位销售面积的销售额比国内任何一家公司都多（平均每平方米是10764美元，而全国平均水平是1615美元），年销售收入也达到了2.5亿美元。

乔丹公司不仅吸引了新罕布什尔州成千上万的顾客，它还吸引了内布拉斯加州奥马哈的一个有着特别的购并思想的绅士的注意。那时的沃伦已经买下了三家几代经营的家族式的家具公司——布鲁姆金家族的内布拉斯加家具中心，犹他州的比尔·蔡尔德的R·C·威利公司，和得克萨斯州的麦尔文·沃尔夫的繁星家具公司——但他还想买下更多的公司。和平常一样，他让这三家家具公司的经理们给他推荐，是否还有别的公司适合收购，“他们的推荐是一样的，”他在1999年对伯克希尔的股东们说：“就是在新英格兰州的塔特尔曼兄弟开的乔丹公司。”[12]尽管兄弟二人无意出售公司，但是当在一次反诽谤联盟的晚宴上，埃文·布鲁姆金遇见了他的朋友巴里·塔特尔曼，他问巴里是否有兴趣见见巴菲特时，巴里的回答是可以。巴里说：“我们不是想卖公司，我们只是想见见他。”[13]

1999年的8月，巴菲特要去波士顿参加吉列公司的董

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事会议，于是他安排了和艾略特、巴里兄弟二人的会面。艾略特说："我们带他参观了内蒂克的商店，他很喜欢这家商店。"[14]实际上，巴菲特对商店和兄弟二人的印象都非常好，于是他问他们是否有意出售公司。兄弟二人已经拒绝了好几次让公司上市的请求，因为他们知道那样的话，他们就失去了对公司的控制。但是，他们也知道巴菲特的原则，会让公司的管理保持原貌，不会干预公司的日常业务，另外还有一个吸引他们的地方。和很多的家族公司的所有人一样，他们担心继承问题。他们每个人都有两个孩子，都在大学里读书或即将毕业。到那时，只有一个孩子，艾略特的儿子乔希（Josh），对进入公司感兴趣。巴里说："你想要公平，但什么是公平？为什么只有一个孩子想进入公司但其他的孩子不想进入公司呢？当孩子们结婚会有什么事情发生呢？他们的妻子对公平又是一个什么样的观点呢？于是，我们开始考虑，如果我们把公司卖掉的话，我们可能就不会面对这么多的家族问题了。"[15]

经过了一个多月的思考之后，兄弟二人对巴菲特说：他们有意讨论公司的出卖。艾略特解释说："我们见了面，在一起讨论了很长时间，他让我们提供一些公司的财务数据。我们还没有完全决定卖掉公司，但是我们说：'给他这些财务数据，看看他的反应。'两天之后，我收到了一份联邦快件，这就是他的条件。第一页上面写的是我们的公司是如何的难以置信，是他从来没有见过的，诸如此类的客套话。但是他希望我们能就此事继续谈下去，如果今后的日子里我们还想继续为公司工作的话，我们就看看后面的他的出价。"巴里接过了他哥哥的话题，说道："我们没有说我们有生之年还想继续工作，但只是告诉他我们还没有未来的计划，我们还向他保证不会使他陷入困境的，我们也是这么做的。"跟通常一样，巴菲特没有要求这兄弟俩对公司进行审计，艾略特说："我们的律师，是波士顿的大律师，从来没有见到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过这种情况。”正如巴里后来告诉一位记者的那样，“这是一个全新的商业概念，叫做信任。”[16]

基于双方的互相信任，塔特尔曼家族和巴菲特达成了协议，在 1999 年 10 月中旬，这次合并公诸于众。交易的具体条款没有公布，但是据估计，巴菲特支付给塔特尔曼家族的现金在 2.25 亿—2.5 亿美元之间，另外还可能为管理层留下了 15%— 20% 的股权，用以保证公司的连续性和盈利性。无论从哪个方面讲，交易双方对此次交易都非常满意。只要塔特尔曼家族愿意，他们就可以继续经营公司，同时，还避免了将来家族成员之间的争吵。当然，还有一个好处就是能够和巴菲特一道工作。艾略特那时候就说道：“和巴菲特及他的公司打交道，还有他的做事方式，都是我们喜欢的。”[17]

但是，还有其他的原因促成塔特尔曼家族把公司卖给巴菲特。他们知道，如果他们再等一些时候，可能会卖出更好的价钱，但是，正如艾略特所说的那样：“没有必要那样贪婪。我和巴里都认识到我们可以得到更多意想之外的东西。但是，其实已经到了你要问问自己的地步，‘我还想多要多少东西？为什么？’我们喜欢我们正在做的工作；我们喜欢工作中的挑战和兴奋，但这已经不是钱的问题了。我们还是做着同样的工作——我们还在商谈交易，还在做着这样那样的事情——但是钱对我们来说已经不那么重要了，因为这本来也不是我们工作的目的。这桩交易让我们的家庭得到了巨大的安全感，这对我们来说是很重要的。”

几乎一样重要的是兄弟二人要让他们的雇员对此次合并感到放心，甚至他们告诉雇员的方式也是塔特尔曼家族的传统方式。1999 年 10 月 7 日，是一个星期四，这次交易公开的前几天，巴里和艾略特打扮得就像 Seuss 博士的书中的人物一样，挨个商店走了一遍，邀请所有的职员在星期六的早

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上，到波士顿的科普利大酒店吃一顿“绿色鸡蛋和汉堡”的早餐。在早餐期间，他们宣布了公司出售的消息，同时还向他们保证一切照常，不会有什么改变[18]。然后，他们又宣布了另外一件事，为了庆祝此次合并，给每一个职员发一份奖金：为公司工作的每一个小时是50美分。这样，大约每个职员每年是1000美元，最高限额是4万美元。这笔奖金总共花去了这兄弟俩大约1000万美元，但是，正如艾略特所说的：“我们亏欠他们很多东西。”[19]

沃伦·巴菲特同样对此次购并很满意。在交易宣布的时候，他就说：“这个公司是一块宝石。”[20]在致股东们的信中，他解释了他这样想的原因，“在这兄弟二人的管理之下，乔丹公司发展迅速，占领了那个区域的市场，是新罕布什尔和马萨诸塞最大的家具零售商。塔特尔曼家族不仅仅是销售家具和管理商店，他们还为顾客提供娱乐活动，叫做‘客户娱乐’。乔丹公司经营理念当中主要的和独特的一点就是把顾客看成一个大家庭，如果你给孩子们提供娱乐，父母们就可以购买东西。一个家庭来到商店可以享受到一段非常快乐的时光，同时还可以看到那些精心挑选的商品。”他继续补充说：“公司取得了非凡的成就。”至于这兄弟二人，巴菲特说：“他们是第一流的人才——和伯克希尔另外三个家具公司的经理一样。”最后，他告诉了股东们塔特尔曼兄弟发给雇员们的奖金“是从他们自己的腰包里掏的，不是伯克希尔的钱。当巴里和塔特尔曼写支票的时候，他们的手都激动得发抖。”[21]

塔特尔曼兄弟非常高兴能成为伯克希尔家具集团的一员。巴里那时就说道：“我们现在成为了国内最大的家具集团的一员。我们这些商场一年可能达到10亿美元的收入。我预料我们会在很多方面进行合作。”[22]他认为这4家公司会共同工作的原因之一可能是这4家公司有很多的共同之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

处。艾略特说："我们在一起开了一个大会，他们都来到了我们的商场，还有所有的高层管理人员，所以一共来了大约75个人。我们每个人都站立起来简单讲述了一下自己公司的历史，结果是这些公司令人难以置信的相似——公司是怎样以一个家族企业的方式开始的，公司是如何发展的，还有就是看待公司的方式。你完全可以看到这一点。"他接着说："我们站在屋子里，每个人都说一下他为谁工作，在公司里工作了多长时间。有人是20年，有人是15年、25年或者12年。你简直想象不到那天的情景，在人人换工作的今天，这里却是一群为同一个公司工作了很多年的人们，这真是令人难以相信。"

作为家具集团的成员，对塔特尔曼兄弟来说：还有一些实实在在的好处。巴里说："我们在自己的圈子里已经很多年了。我们发现，做好一件事不只是一种方法，这是很有趣的。你可能认为你的方法是最好的或者是正确的，但是当我们坐下来讨论如何做的时候，我们发现尽管别人用了不同的办法同样取得了巨大的成功。我们都有同感，这是一次思想公开的交流。"兄弟二人还认为，另外一个实在的好处可能是集团可以建立购买联盟，尽管现在还没有建立。巴里说："所有的制造商都知道我们是伯克希尔的一部分，另外三家公司也同样是。这样，当我们都购买同一种产品的时候，其影响是巨大的。但是，我们之间的经营还是相互独立的——我们的多数商品和内布拉斯加家具中心的不同，也和威利公司和繁星公司不同。"他还说到："我们自己都有强大的购买能力，我们的想法是不要让生产商毫无利润。采购和送货服务我们尽可能到最好，对我们来说这非常重要，但是，我们也知道生产商也要设法活下去。"

通过把这4家公司的经理们召集到一起，塔特尔曼兄弟实际上已经建立了一定程度的合作。艾略特说："我们是最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后加入这个集团的，在这之前他们还没有任何的联合，甚至都没有一起开过会。当我们加入到这个集团的时候，我们感到有充分的理由这样做，有很多事情可以互相帮忙，所以我们召集了这次会议。一开始我们有一些放不开，因为我们还想保留一些自己的东西。但是我们还是完全公开了自己的想法，这样就开始建立了合作。现在，我们之间相互信任的这种感觉好极了。但是，我们之间不仅仅是相互信任，而且我们实际上相互喜欢，所以，合作开始了。”

沃伦·巴菲特并没有刻意去促使任何伯克希尔·哈撒韦的公司之间的合作，但是，很明显，他也没有反对这个“大家庭”成员之间的合作努力。实际上，塔特尔曼兄弟从前是听说；现在则是亲身感受到了他们的老板无意告诉他们如何去经营公司。艾略特说：“沃伦最好的一方面是，我们加入之后，任何事情都没有改变。我们得到支票的那天给他打电话——我们两个人都拿起了电话——说道，‘好，沃伦，现在你是老板了。你想让我们干什么？你想让我们每天给你打电话呢？还是每周或者是每月一次电话？我们应当怎么做？’他的回答是：‘你们想怎么做？如果你们想每天给我打电话，那你们就每天都打。如果你们不想打电话，那你们就不打。你们就和从前一样。’”

巴里说：“我想，很多人谈到巴菲特，都认为他是一个伟大的商人，当然他确实是。但是我认为，他最伟大的地方是他分析人的方式和他评价人的方式。当他遇见某个人的时候，他能知道这是一个什么样的人。我认为他愿意和他喜欢的、信任的人打交道，他能准确地判断出一个人的性格。我这样说不是因为他挑中了我们，而是因为这些年来他挑中了很多杰出的人。”艾略特补充说：“他是一个伟大的激励者，还是一个非常实事求是的人。他有着让每一个人感到轻松自在和感到自己很特别的能力。这是一种伟大的管理能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力，让每一个为他工作的人都感到自己的杰出、独特和重要。他对我们也是一样，这是他的出众的才华之一。”

巴里说：“他的另一个过人之处就是没有人害怕他。我们真正地喜欢他。他是一个朋友，又像一个慈祥的父亲，每个人都感到了这一点。当你听到电话里他的声音的时候，你不会想，‘哦，上帝，这家伙来检查我们了。’相反，你会说：‘哦，好极了，是沃伦。’另外，他常常会说一些令人发笑的事情，让你笑口常开，你会感到和他在一起很愉快，真正就像一个朋友。你可以经常给他打电话，也可以很少给他打电话，这完全取决于你自己，而且，你的每一个问题都会得到他的回答。”艾略特补充说：“他非常聪明，他几乎知道所有事情。几个星期之前，我打电话告诉了他我们这里发生的一点儿小事，我简直不能相信他居然知道得那么多。我刚刚给他打电话探讨这件事，有关这件事的具体数字和一些其他的事情，他说：‘他们难道仅仅是想出租？他们不是想卖给你吗？’我说：‘沃伦，还有没有你不知道的事情啊？’”

巴里说：“我很敬佩沃伦，但并不是因为他是一个亿万富翁。一些人把成为亿万富翁看作是成功，但我不这么认为，因为有很多亿万富翁并不幸福。沃伦过着一种他想要过的生活，一种基本的简单的生活。任何事情他都保持简单。钱根本不能主宰他。他还开着六年前的车，房子也居住了很多年。他喜欢每天工作，他喜欢那些和他一起工作的人。如果他仅仅有刚刚够维持生活的钱的话，他也是成功的，因为他热爱他的每一天。对我来说：这才是真正的成功。”

艾略特兄弟二人非常敬佩巴菲特的管理风格，不过，他们自己往往会把事情做得更复杂一些——同样是积极的。例如，在 1999 年 1 月的一天傍晚，公司的 1200 名员工各自回到家里的时候，发现收到了一份特别的邮件：包裹里是一件

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

羊毛夹克，一个纽扣上面附着一张纸条，上面写着，“J—团队，1999 年 5 月 10 日？”J—团队就是塔特尔曼兄弟对雇员们的称呼。第二天上班的时候，员工们又发现，商店的墙上贴着“5 月 10 日？”。于是，正如艾略特·塔特尔曼后来说的那样：“各种传闻就出来了——公司要上市了；又一家商店破土动工了。这样做的结果是什么？就是要让他们谈论这件事。”几个星期之后，雇员们上班的时候，又发现他们的桌子上面放这一份好运曲奇饼干，打开一看，里面有一张纸条，上面还是写着“5 月 10 日？”。大约一个月之后，员工们在收到薪水的同时，还有一份拼字游戏。三个星期之后，他们又得到了这样的信息“各位 J—团队队员请注意！在 2 月 25 日星期四早上 9 点收听 KISS 108 FM 的‘马蒂早间节目’，艾略特和巴里会在那里告知 5 月 10 号的事。千万不要错过！”[23]

当然，这天早上，多数员工都收听了马蒂·西雅戈尔的广播节目，这是波士顿最受欢迎的节目之一。当主持人问塔特尔曼兄弟 5 月 10 日将发生什么事情时，他们告诉了主持人。原来，5 月 10 日公司的四家商店将会停业，在早上 6 点 30 分，4 架飞机满载公司的 1200 名员工从洛根机场起飞，飞往百慕大群岛旅游。艾略特说：“这是我们对全体员工表达感谢的方式，员工们完全应该受到这样的待遇。”[24]员工们在为期一天的旅游当中，尽情地享受了精美的食物、乐队、游戏、购物和水上运动。最后一架飞机在晚上 8 点飞回了波士顿。此次远足公司一共花掉了 75 万美元，但塔特尔曼兄弟认为这完全值得。“这让员工们感到了他们的重要性，事实上他们也确实很重要。我没有去卖家具，我没有站在门口去迎接顾客，我也没有去打扫走廊。没有了他们，我就什么也不是了。”[25]他认为这次旅游意义重大，正如他那时就对一名记者说到：“如果你做普通的事，你得到的回报

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也是普通的。”[26]知道了他们这样的想法之后，当你听到下面的一件小事的时候，你一点儿也不会感到吃惊：艾略特问一位新来的售货员对在商店的工作感觉如何的时候，这位新雇员回答说：“为什么你的职员都笑逐颜开？”[27]

塔特尔曼兄弟知道，快乐的员工才能给客户带来快乐。他们说：他们像对待客户一样对待员工。艾略特首先说：“我们认为，如果你不能让雇员感到高兴的话，你怎么能指望你的雇员给顾客带来快乐呢？如果你的雇员对工作感觉非常好，感到自己得到了应有的回报，感到了自己非常受重视，他们的脸上就会浮现出笑容，那么会发生什么事？他们会把快乐传递给客户。”

他们还尽可能多地同雇员们进行私人交往。例如，内蒂克商店的一个销售员埃德·怀斯最近对记者说：“在我妻子生完孩子之后我回来工作，艾略特对我说：‘你的儿子怎么样？’然后他又说：‘你给儿子取名叫乔舒亚，对吗？’”[28]

他们保持雇员们快乐的另一个方法是和雇员们打成一片。巴里说：“我们做的所有的事情都是从整个团队出发。我们没有为高级管理人员或者是其他什么人预留停车位置，我们都是整个团队的一分子，没有人有什么特权，我们都应当得到同样的尊重。扫地的职员和商店的经理没有什么不同。”艾略特接着补充说：“我们让每一个人都认识到，任何人都是重要的，如果某个人表现不好，就会影响到商店的业绩。如果清扫停车场的职员停止了工作，那么，停车场堆满了垃圾，谁还会来商店呢？所以，每个人都是重要的，每个人都是平等的。”

同时，兄弟二人密切地注意着顾客的反映。专门有人负责收集每一个到商店买过商品的顾客的意见和反映。例如，他们要询问售货员提供了多少帮助，送货人员是否在离开之前清理了所有的包装物。但是，兄弟二人还关注雇员们的高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

兴程度。公司要求经理们详细察看售货员们的“每日报告”，谈到了这一点时，艾略特说：“并不要求报告写多少东西，关键是对顾客的态度好不好，高兴程度如何。如果你仅仅是报告写得好，如果你不受顾客的欢迎，你就会让公司在将来付出代价。我需要的是每一个到这里的顾客都会向别人推荐我们。这就是我们的秘密。”好像是为了做一下说明，他又说：“当然，这不是什么秘密，这是常理。”[29]

艾略特说：“我们的目标是完全拥有顾客，让每一个顾客感到由衷的高兴。我们做得越多，我们拥有的顾客也就越多，这是买不到的资产。如果人们在我们这里买东西感到很舒服——知道我们的服务，知道这里的乐趣，知道他们在这里得到了尊重，知道这是一个诚实的地方——这对我们的竞争对手来说是致命的。我们的名声比什么都重要，这就是我们为什么不辞任何辛苦，不惜任何代价要保持我们的名声的原因。”他们为了保持名声的努力包括：为顾客提供免费的牛奶和曲奇，提供音乐、电影和机器人表演，下雨的时候分发雨伞，提供免费的室内顾问服务以确定顾客的需要。巴里说：“小事往往很重要。”[30]

正如艾略特所说的那样：“想法要超越常规。”巴里补充说：“要做与众不同的事。我们来举个例子。假如在一个十字路口有4家加油站，其中的一家加油站知道每个顾客的名字，还知道哪个顾客喜欢读体育报纸并提供免费报纸，他还为顾客提供免费的咖啡和自制的曲奇。”艾略特插了进来：“那么，你会去哪个加油站呢？当然你会去那个提供曲奇和咖啡的加油站。乔丹公司的做法是类似的。”他接着解释说：“人们已经厌倦了一成不变的方式，越来越多的人想要打破常规。用不同的方式思考——当然这很不容易。”[31]兄弟二人的最终目标，正如巴里所说的，是为人们“提供一段快乐时光的同时，他们也买家具。我们努力创造一种让这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

两种想法并不冲突的环境。”[32]

艾略特说：“我们是面对面的销售，通过为顾客提供娱乐和超值服务。”换句话说：就是“我们通过情感销售。”，他解释说：“你来到我们的商店买家具，当你看中什么东西的时候，我们做的第一件事是向你问好并开始擦洗你的车窗，然后，我们问你是否需要点儿吃的东西。你可以从车里下来，我们会把你挑的椅子放到你的车上固定好，然后为你提供一份热狗和冷饮料。我看到人们一边走一边说：‘哇，我只是买了一张椅子而已，他们擦了我的车窗，我还得到了一份热狗。’事后，我们还要给他们打电话询问情况，他们会说：‘我简直不能相信我在买家具的时候还会得到一份热狗。’他们刚刚从一个漂亮的商店中走出去，他们看到了一场精彩的表演，售货员好极了，他们得到了超值的服务，最让他们印象深刻的是他们得到了一份热狗。这就是情感。”

不过，尽管兄弟俩利用情感进行销售，但是他们从不把自己的情感带到公司的管理当中。根据他们的个人能力，他们做了明确的分工。艾略特是公司的总裁，负责公司所有的管理和运作；巴里是CEO，负责市场营销和公共关系，用他自己的话讲就是“娱乐部分”。按照这样的分工，工作非常成功。巴里说：“就我们单个人来说：可以说是毫无用处，但是我们联合起来，工作就能做好了。我们的想法很相近。当他说到一个非常独特的想法时，往往我也是这样想的。几乎所有的事情都能想到一起，我们一直这样在一起工作。”最后做出决定的是艾略特，当然巴里对他做出的决定会很高兴。巴里承认：“如果我自己来运作公司的话，我会把公司搞得一团糟。”[33]

兄弟二人的办公室是挨着的，而且两个人的秘书是一个人。但是他们的个性是很不一样的，这从他们的办公室的陈设就能看出来。艾略特的办公室是完全商业化的，惟一能显

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

示出他的异想天开之处的就是他的收藏品，万花筒和摩托车玩具。巴里的办公室里则到处都能显示出他的滑稽个性，桌子上面是“辛普森”棋局，还有甲壳虫乐队的剪纸，狄克·凡·戴克(Dick Van Dyke)的画像，和“玛丽·泰勒摩尔秀(Mary Tyler Moore Show)”成员的照片。一面墙上是家人的照片，他的妻子苏珊、儿子和女儿，甚至还有家里的那只狗查理，另外还有一张他们在马撒葡萄园（Martha's Vineyard）夏日的家的照片，这个家是他和妻子在 1997 年时买下的。艾略特还有一个家，在新罕布什尔州的温尼伯索基湖，不过在办公室里没有照片。艾略特的妻子琼是一位教师，他的两个儿子和巴里的孩子年纪相仿[34]。

琼·塔特尔曼是马萨诸塞州萨德伯里的伊弗里姆·柯蒂斯(Ephraim Curtis)中学的老师，在她的丈夫和弟弟把公司以接近 2.5 亿美元的价格卖掉后，她还在当她的老师，教七八年级的学生。她和她的丈夫每年的夏天资助并亲自举办一次特殊的宿营活动——为年龄在 5—16 岁受到艾滋病感染的儿童举办的宿营活动。这个活动始于 1999 年，完全是这个家庭共同努力的结果。他们的儿子乔舒和迈克尔是活动的顾问，并且，每年的夏天举行宿营活动的那个星期里，他们的侄子们和很多朋友都会参加。由于艾滋病毒仍然很让人们感到害怕，塔特尔曼兄弟既没有说这个宿营活动的名称也没有说举办的地点。当然，这次活动对他们有着特殊的意义，正如 1999 年 6 月塔特尔曼对一位记者说的那样：“人人对我说：‘你对这些孩子们所做的一切让人敬佩。’但是，我要说的是，真正让人感到敬佩的东西来自于这些孩子们的身上，那是我们长期以来一直期望的东西。”[35]

还有一些原因，使得宿营活动对他们来说有着重要的意义。艾略特解释说：“正是由于艾滋病毒我们失去了大哥，所以我们有了举办这样的活动的想法。我和巴里都很喜欢孩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

子，这些孩子们来到这个世界，自己没有一点儿过错，但是他们的母亲都是一些吸毒成瘾的人，他们的父亲在监狱里，或者他们根本不知道父亲是谁。所以我们要给他们一些快乐时光。”他认为，付出——特别是属于你自己的东西——有着特殊重要的意义。“付出金钱是一回事，付出时间则是另一回事。写出一张支票和付出你的时间和精力是不一样的。为什么那些非常富裕的人要写出一张 100 万美元的支票呢？这会给他们带来什么变化吗？他们的生活会有什么改变吗？会由于付出了这张支票他们就无法购买什么东西了吗？他们依然还会有 6 处房子，还会有游艇，还会有任何其他的东西，一点儿也不会改变他们的生活。他们这样做很好，但是他们也没有失去任何东西。但是，当你付出了时间——一个星期也好，一个月也好，甚至只是一天——你也已经失去了一些东西。”

塔特尔曼兄弟还有别的事情。例如，巴里说：“每个星期我们都会去一所中学，告诉孩子们要超越常规去思考，做一些与众不同的事情。我们很喜欢和这些孩子们谈话，很高兴能看到他们兴奋的样子。前几天我们收到了一个孩子的来信，他三年前见过我们，听到了我们所说的要超越常规的思考和做事，于是他发明了一种木制的计算机，做得非常好。”艾略特补充说：“这些想要上大学的孩子们来听我们的谈话，是因为他们想要取得成功。于是，我们就告诉他们要超越常规去思考，让他们问问自己到底能够做什么。那个孩子看到一个经理很不喜欢桌子上的塑料盒子一样的计算机，于是他想到了这样一个好主意，把计算机装到了一个漂亮的木盒子里，他把他的想法归功于我们，他说：‘是你们让我想到了这个主意。’我们对此很高兴。”

像这样的播种——种子将来是要发芽的——对塔特尔曼兄弟来说是非常重要的，他们也把这些运用到了公司上面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不过，至少还有一个领域他们还没有播种——技术领域。巴里说："人人都认为我们很狂热，但是，我们还没有做任何有关因特网的事情。我们是准备做一些的，但是要等到情况明朗之后再说。"他的哥哥也同意这一点，"我认为，因特网对我们这个行业和我们公司来说：必将是一个重要的角色，但是，现在还不是。迄今为止，焦点还在销售上，很明显，在因特网上是行不通的。在全球范围内有效地对我们的产品进行销售和服务的费用实在是太高了，而且我们的产品的退货率也很高。人们把家具抬进屋里，却发现很不相称，或者是颜色不对，或者是这样那样的问题。我们总是会遇到这样的问题，即使是顾客来到了商店，既看了也试了，但是当家具送回到家里的时候，他们又不满意了。所以，你可以想到，在因特网上，人们触摸不到真正的家具，他们只是看到了照片，当家具送到他们家里的时候，他们说了：'啊，我没想到这个家具这么高，挡住了我的窗户，我不要了，你们搬走吧。'但是，我们会利用因特网做其他的事情——让人们查询他们的订单，或者当他们在家里等待的时候，查询一下送货的卡车走到什么地方了。"

他们意识到需要去改变去适应。艾略特说："如果你看一看家具业，到电话黄页上面去看看全国的家具公司，10年前的家具公司到今天还有几家生存了下来。这确实是一个艰难的行业，需要很大的房产投资，因为你需要很大的商店、需要做广告、需要采购、需要推销，还需要很多的劳动力，另外这还是一个时髦的行业。把所有这一切放在一起，是一项极为艰苦的工作，所以你看到了这么多的失败。你再看看那些成功的公司，那些度过了所有的困难的公司，他们非常聪明，他们知道自己在做什么。"

当问到谁是他们现在——或者将来——最大的竞争对手时，艾略特回答说："现在我们最大的对手可能不在家具业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

里，而是所有生产消费用品的公司。汽车、计算机，或者其他的令人们感兴趣的东西。”他继续说：“我们面对的是一种消费产品，所以，当人们买下了一所很贵的房子的时候，他们就没有钱再买家具了。他们要去买大屏幕电视、数码电视和激光唱机。所有这些其他类型的产品可能都比新沙发更有吸引力，所以，我们现在面临的最大的竞争是这类产品。我们要和这些产品竞争，我们要让我们的产品更有吸引力。就这一点来说：将来也还会是这样。”

艾略特和巴里看上去都不担心伯克希尔·哈撒韦的将来。关于引起了很多讨论的巴菲特的继任人的问题，巴里说：“他很聪明，所以我相信他已经计划好了他的继任问题。可能是由于某些原因，他不想公开，这肯定是一个理由充分的原因。”艾略特补充说：“你完全可以相信这个人。”兄弟二人同样也不关心在巴菲特之后伯克希尔和乔丹公司的运作会不会有什么不同。艾略特说：“我只知道一种运作公司的方式。如果和运作伯克希尔公司的人之间出了什么问题，我就离开。如果突然之间我必须改变，去做我认为没有意义的事情，我是不会做的。”

考虑到乔丹公司已经是马萨诸塞和新罕布什尔最大的家具零售商，在谈到公司的将来的时候，艾略特说：“没关系。我们想做最好的公司，并不是想做最大的公司，这才是最重要的。我们并不想去征服整个世界。我认为我们面临的挑战是使用和别人不同的方式，看到我们的雇员和顾客们脸上的笑容。”实际上，艾略特谈到，他衡量公司成功的方法是“笑容”。他接着补充说：“如果你的笑容不是发自你的内心，而是带有某种企图，那么，你一定得改变这种动机。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

塔特尔曼兄弟的商业信条

★ 像对待顾客一样对待雇员。热爱工作的雇员会把他的情绪传递给顾客。

★ 对准这样的目标，要解决所有的顾客关注的问题。商品的质量、良好的服务是非常重要的，但同时也要给顾客带来乐趣。为顾客们提供音乐、食品、雨伞，还有其他的服务，顾客们还会回来的。

★ 要有创造力；不要让雇员仅仅局限在某一项工作之上，要让所有的雇员参与到整个团队的工作当中。当人们在为一个大的团体而努力的时候，他们的工作往往会做得更好。

★ 在一个家族公司当中，情感会伤及关系。要认识到自己的能力，认识到子女的能力，然后按照能力分派责任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五部分

伯克希尔·哈撒韦公司
CEO的继任者——职业经理人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十五章

逆转经理——斯坦·李普西

《布法罗新闻》

斯坦·李普西（Stan Lipsey）的报纸是伯克希尔最早收购的公司之一，伯克希尔对这份报纸的收购也使得李普西成为了公司的最高领导人和真正的参与者，即担任了公司的 CEO。李普西，奥马哈本地人，长期以来一直是巴菲特的朋友；他在通用再保险公司购并之前是伯克希尔的官员（副总裁），当伯克希尔的资产是 5000 万美元，年盈利是 500 万美元的时候，他就已经是公司的成员了。在之后的 30 年里，他亲眼目睹了他的老板是怎样把伯克希尔的资产、账面价值、盈利和股票价格每 10 年增加一个数量级的。

李普西作为一个伯克希尔的股东所赚到的钱远远多于他作为《布法罗新闻》的 CEO 所赚到的钱，但是，如果他不把《太阳报》（*Sun Newspaper*）卖给了伯克希尔的话，他可能永远也不会是伯克希尔的股东。

沃伦·巴菲特通常购买在管理方面非常成功的公司，而且，他对全资公司和非全资公司的管理原则是一样的。从这两点来看，《布法罗新闻》是个例外。巴菲特通常的购并方针是：不购买需要整合的公司，不介入公司的管理，除非必要或者是在公司陷入麻烦的时候才干涉公司的事务。这次的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情况不同，巴菲特介入了该公司事务，因此，李普西和《布法罗新闻》为我们提供了一个伯克希尔如何成功管理并扭转公司颓势的一个案例。

《布法罗新闻》的办公大楼坐落在布法罗市冰球场和新建的棒球场之间，斯坦·李普西的办公室也在这座大楼里。现在的公司和公司的办公大楼与1977年伯克希尔用3250万美元买下的时候看上去没什么两样；和整个布法罗市一样，外观没有什么改变，但是，其他的东西——产品、所有人、销售量和面临的竞争——已经完完全全改变了。

《布法罗新闻》的出版人斯坦·李普西是巴菲特的老朋友和生意伙伴，他和巴菲特的妻子苏茜（Susie）及另一位CEO查克·哈金斯（Chuck Huggins）一样，都喜欢爵士乐。《布法罗新闻》的雇员们、停车场的服务员和保安们都亲切地叫他“斯坦”；他是那种晚宴的举办者们都喜欢邀请的客人，友好、幽默、健谈、富于年轻气息。

斯坦完全可以胜任布法罗市的市长，他一直献身于这个养育他的城市。他像一个自豪的创建人一样谈论着、关注着这个城市。每年从伯克希尔得到的慈善款项他都用来资助布法罗市一年一度的爵士盛会。

在他的办公室里，桌子的正后方镶嵌着两张具有历史意义的《布法罗新闻》的头版，标题是“麦金利总统一瞥”和“人类在月球上行走”。另外的一个镜框里镶嵌的是《奥马哈太阳报》（*Omaha Sun*）的一篇头版文章和一篇获得普利策新闻调查奖的关于Boys Town的调查文章，儿童镇(Boys Town)位于奥马哈市，通过好莱坞而闻名。墙的正中镶嵌着一份他在哥伦比亚新闻学院所获得的普利策奖的复印件，由此我们可以知道了他的学历。

斯坦·李普西的例子证明了伯克希尔在买下公司之后，如果有必要，完全有能力实施对公司的管理。巴菲特不喜欢

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

购买管理不到位的公司，但是该公司却是一个成功的选择。度过了最初五年的亏损期之后，斯坦的公司的税前利润已经达到了7.5亿美元。

1990年春天，密西西比州杰克逊的一家投资顾问和金融策划公司的总裁蒂姆·麦德里，来到了奥马哈参加一年一度的伯克希尔·哈撒韦的股东大会。就在股东大会举行的前一天的晚上，伯克希尔的一家子公司——博斯姆珠宝公司举行了一个晚会。就在这个晚会上，他遇到了一个瘦小的、金发的名字叫斯坦的人。他后来对其他的股东们说："你们在和那些重要人物谈话的时候，我在和一个叫斯坦的人谈话，他有几分正统，他说他是《布法罗新闻》的人。"麦德里觉得斯坦是《布法罗新闻》发行部门的人，这可能因为斯坦答应第二天给他的旅馆房间送几份报纸。后来，人们告诉他，那个和他谈话的是斯坦·李普西，报纸的出版人，普利策奖的获得者。第二天的早上，在他的旅馆房间的门外，放着两份《布法罗新闻》，是这位出版人亲自送来的[1]！

李普西担任报纸的出版人已经接近20年了，但是当让他描述自己的工作的时候，他没有说作为一个如此巨大的公司的运作人肩负的责任，只是淡淡地说："我是一个办报人，这是我的信仰，我一直致力于这项工作"。对他来说：这意味着很多。他认为，报纸是"社会的重要组成部分，在很多方面报纸和宗教有着同等的地位和作用。"听到他这样说：你可能以为他一定是在一个报业家庭中长大的，但是，不是。1927年李普西出生的时候，他的父亲正在奥马哈经营着一家肉类批发公司。

斯坦·李普西在奥马哈长大，1945年高中毕业。之后，他在密歇根大学学经济，在此期间，他也开始品尝了新闻的乐趣，为学校的日报摄影，还是学校的年刊的摄影编

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

辑。1948年他毕业前夕，准备退休到加州去的父亲问当时仅有20岁的他，是否愿意接管在奥马哈的家族公司，“但是，因为我不知道我究竟想干什么，”所以他拒绝了父亲的请求。不过，父亲对他说：无论他想干什么都会帮助他，于是，他跟随父亲来到了洛杉矶。但是，在西海岸待了两年之后，他依然没能决定自己的职业道路。于是，他又回到了奥马哈，在一家每周出版的报社——《太阳报》找了一份工作。他解释说：“我之所以找这份工作，是因为我不知道自己干什么好，为一家小报社工作，我可以接触各行各业，然后再找出我想从事的职业。”最终的结果是，他爱上了报纸这一行。

他的这份工作只干了很短的时间，随后朝鲜战争爆发，他应征进入了空军预备役部队，被分配到内布拉斯加克鲁克堡（Fort Crook）的奥法特空军基地(Offutt Air Force Base)。在那里，他担任了面向战略空军司令部的一份报纸的编辑。他终于找到了自己的特长。战后，他回到了《太阳报》，先后成为了记者、编辑，最后成为了报纸的出版人和所有人。1965年，另一个奥马哈人，沃伦·巴菲特找到了他，看看他是否有意出卖报纸，但是那个时候，李普西并不想卖掉报纸，又过了4年，他才开始想要卖掉报纸。他说：“我那个时候并不了解沃伦。”有很多人想购买，他也想过卖给别人，“但是，我认真地考察了巴菲特，他是一个合适的买家。除了他有实力购买之外，他还了解报纸，我感到他的公司是《太阳报》的好归宿。虽然我见到巴菲特的时候就很喜欢他，但是我并没有想到，我和他的关系会有如此重要的意义。”

巴菲特的办报经验可以追溯到他十几岁在华盛顿特区的时候。他的父亲霍华德（Howard）是众议院议员，沃伦在中学的时候就开始送报纸，利用这份工作，他挣到了一万美

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

元，这就是后来的伯克希尔·哈撒韦的最初的资金。当他在内布拉斯加大学的时候，他是《林肯月刊》（*Lincoln Journal*）的全国发行经理[2]。他的朋友卡罗尔·J·鲁米斯（Carol J. Loomis）是《财富》的高级编辑和沃伦的致股东的信的编辑，曾经说："如果他没有成为一个投资商，他很可能会选择新闻业。"[3] 现在，他想拥有一份报纸，购买李普西的《太阳报》就是一个机会。

今天的李普西认为他把报纸卖给了巴菲特是"我作出的最好的决定"，不仅仅是因为他得到了现金，还有就是沃伦同意让他成为了合伙人。更重要的是，他得到了"巴菲特这样一个朋友，还从他那里学到了如何管理经理人。"他说："你可能已经看到了，很多拥有公司的人，或者是运作公司的经理们，在公司卖掉之后，由于这样那样的原因被解雇了。但是，在沃伦这里就没有这样的事。他并不想去管理公司，管理不好的公司他也不想去购买。"李普西继续担任《太阳报》的出版人，他们之间的关系也非常好。1972年，报纸的一篇关于儿童镇财务状况的调查使《太阳报》获得了普利策新闻调查奖——这是周报第一次获此殊荣。

李普西说："沃伦一直热爱报纸，他也很了解媒体——他不仅仅从一个公司的角度，还从报纸的重要的社会价值的角度去了解。很多人只关注商业性的一面——我并不是说沃伦不关注这方面——但沃伦还关注更多方面的内容，比多数的报纸所有人关注的内容都要多。"巴菲特对这个行业的兴趣和了解导致了他买下了很多报纸的股权，包括华盛顿邮报公司，甘尼特公司，时代有限公司。不过，他还一直在寻找新的购并机会。1976 年，当他听说《布法罗晚报》要出售的时候，他的兴趣又来了。

创立于 1880 年的《布法罗晚报》是一份保守的共和党报纸。巴特勒家族一直是该报的所有人，凯特·罗宾逊·巴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

特勒（爱德华·H·巴特勒夫人）一直经营这份报纸，直到1974年她去世的时候。1953年进入报社工作的亨利·Z·厄本（Henry Z. Urban）在巴特勒去逝后被任命为报纸的总裁和出版人，但是到了1976年，巴特勒家族开始为报纸寻找买家。一位报纸中介人文森特·曼诺，把报纸推荐给了《华盛顿邮报》和《芝加哥论坛报》，报价是4000万美元，这两家公司都开始认真权衡这项交易。像《布法罗晚报》这类下午出版的报纸已经开始逐步消失了，但是，《布法罗晚报》的名声很好，并受到很大一部分布法罗市的蓝领阶层的支持。

不过，潜在的买家必须考虑到该报有几个缺陷。首先，《布法罗晚报》没有周末版——周末版是广告商们最感兴趣的，也是最盈利的；其次，布法罗市本身是一个古老的、寒冷的、衰退的城市——也不被认为是一个好的地理位置；最后一点，由于代表公司雇员的13个工会都非常照顾他们的会员，因此，该报的雇员的工资水平在全国范围内也处在前列。对于一个上一年盈利仅为170万美元的公司来说：4000万美元的价格实在是太高了。因此，《华盛顿邮报》和《芝加哥论坛报》最终都没有购买的意向[4]。

于是，曼诺把价格降低到了3500万美元，但是仍然无人问津。随后，他接到了巴菲特的电话，由于巴菲特是华盛顿邮报公司的董事成员，所以他知道了公司要出售的消息。巴菲特对报纸的看法则有些不同：他看到了该报已经深深扎根于社会当中，其发行量是竞争对手晨报和《布法罗快报》的两倍；他还看到，当地家庭购买该报的百分比大于任何其他的大城市。另外，他知道布法罗市的人口稳定，他相信报纸能够挣更多的钱[5]。正如李普西所说的：“沃伦想拥有的是一份大报。”

1977年1月的一个下午，在康涅狄格州韦斯顿·曼诺的家里，沃伦·巴菲特和曼诺进行了简短的会谈，最后，沃

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伦以3250万美元买下了《布法罗晚报》，这是当时巴菲特最大的一次购并（实际上，报纸是由蓝筹印花公司买下，当时该公司是伯克希尔的一个子公司，后来被并入其他公司）。巴菲特知道针对这份报纸有很多工作要做，于是，买下它之后，他就开始着手对报纸做改版。第一个改变是任命报纸原来的执行总编莫雷·B·莱特为报纸的总编，并让他开始设计报纸的周末版，用以和《布法罗快报》的周末版进行竞争。据传《布法罗晚报》没有周末版的原因是巴特勒家族和《布法罗快报》的所有人康纳斯家族达成过一个协议。在巴菲特买下《布法罗晚报》的时候，《布法罗快报》也几乎没有任何盈利，它的周末版的存在是它支撑下去的惟一原因：《布法罗晚报》的每日发行量是268000份，而《布法罗快报》仅为123000份；但是，《布法罗快报》的周末版的发行量是270000份[6]。

当然，《布法罗快报》的所有人认识到，如果对手开始出版周末版报纸，他们的主要的收入来源就会受到严重的打击，于是，他们采取行动了。1977年的11月，就在《布法罗晚报》的周末版计划出版的前两个星期，《布法罗快报》控告《布法罗晚报》违反了谢尔曼反托拉斯法。诉状指控《布法罗晚报》采用不正当的竞争手段，在促销期间以六份报纸的价格提供给订户七份报纸，并计划以30美分的价格销售周末版（《布法罗快报》的价格是50美分），目的是迫使竞争对手破产。按照法律，《布法罗快报》必须提供巴菲特使用不正当商业手段的证据，还要证明他确实想要建立一个垄断公司。

1977年11月4日，布法罗市的联邦法庭开始审理此案，整个过程持续了5天，法官是查尔斯·L·布赖恩特（Charles L. Brieant）。尽管巴菲特对自己的行为和目的进行了充分的辩护，但是，法官还是做出了在一定期限内限制

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《布法罗晚报》的周末版的判决。法官在他的意见里写道："现在这里只有两家报纸了，如果《布法罗晚报》的计划按照我看到的那样去实施，那么，两家报纸只会剩下一家。"判决允许《布法罗晚报》出版周末版，但是对周末版的发行和销售进行了很多的限制。不用说：《布法罗快报》在它的头版上大肆宣扬了自己的胜利[7]。

两家报纸随后就开始了一场全面的战争。双方都意识到，战争的最后结果就是只能有一家活下来。沃伦·巴菲特感到自己需要一些帮助，于是他给自己的朋友斯坦·李普西打了电话。李普西说："沃伦要我到布法罗去，我告诉他说我不想去，但他又说：'那你每个月来一个星期怎么样，如果你在这里的话，情况会好一些。'于是我同意了。"李普西担任已经被任命为出版人的亨利的顾问，开始着手加强周末版，但是，由于布赖恩特法官判决的限制，这是一场不公平的战斗。1978 年间，《布法罗快报》的周末版每周的销量比《布法罗晚报》多出了 10 万份；到了这一年的年末，巴菲特的公司已经损失了 290 万美元。

1979 年的 4 月，已经是巴菲特买下报纸的两年之后了，纽约的美国上诉法院推翻了布赖恩特法官的判决，"所有的证据显示，巴菲特先生在《布法罗晚报》已经做的和即将做的没有问题，垄断的说法不成立。巴菲特的所作所为是反垄断法所提倡的，而不是所禁止的。"[8] 这桩诉讼结束了，但是，公司面临的问题还没有结束。两个月之后，《布法罗快报》被卖给了考利家族的明尼阿波利斯星星论坛公司，这意味着战争还要继续。到 1979 年，《布法罗晚报》的损失已经达到了 460 万美元。

1980 年初，斯坦来到了巴菲特的家里（他们通常在办公室里会谈）。

"我知道我到了必须做出决定的时候了。如果我准备离

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开我奋斗了30年的《太阳报》，我就要离开奥马哈。我的想法是或者去布法罗或者去旧金山，可能很多人认为这个决定是很容易做出的，但是，我已经深深地陷在了《布法罗晚报》和《布法罗快报》的战斗当中去了，另外，经过两年来在布法罗的日子里，我发现这是一个好地方，这里的人们也很好。”

“虽然在我的心里沃伦是我的老板，但是我们的关系却是一种好朋友和合伙人的关系，我就像一个朋友一样征求他的意见。我知道在这个困难的时候，巴菲特希望我到布法罗去，但是他从来没有强迫我，最后，我认为，我在布法罗会感到更加高兴，事实上也是。这其中一部分原因是我继续和巴菲特保持着良好的关系，另外的原因就是报纸在我们这个社会当中的意义和责任。”

“所以我来到了布法罗，开始为周末版的报纸的成功做出努力，为确保《布法罗晚报》的生存而努力。报纸的社论部分很好，但是其他的部分就不那么好了。我在公司内部也遇到了很多障碍，但是，沃伦很快解决了这些问题；他在1981年任命我为副董事长和公司的CEO。”到了1982年的早些时候，《布法罗晚报》的周末版仍然落后于《布法罗快报》的周末版，但是差距已经变小了——只有7万份了——而且还在不断地追赶。报纸依然在亏损，不过，《布法罗快报》的损失更大，差不多是《布法罗晚报》的两倍——一年300万美元，最后，他们决定停止出版这份报纸。

《布法罗快报》关掉之前开始寻找买家，惟一的买家就是鲁珀特·默多克，无论从哪一个角度来讲他都是一个强硬的竞争对手。巴菲特正在参加《华盛顿邮报》的董事会议，于是，斯坦和莫雷飞往华盛顿和他商讨战略。

如果《布法罗快报》关闭了，他们就要在几天之内出版全新的早间版，这涉及新的报纸内容，相关的出版事宜和分发渠道。同时，为了迎接鲁珀特·默多克可能使用的促销手

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

段，他们还必须把各种费用降低三分之一。

《布法罗快报》刚一关闭，《布法罗晚报》就把名字改为《布法罗新闻》并且开始出版早间版。在竞争对手的6个月的转让期里，周末版的销量已经达到了360000份，超过了竞争对手过去的销量。一年后，亨利·厄本退休了，李普西接管了出版人的位置。这场和《布法罗快报》的战争又花费了伯克希尔1200万美元，使其总投资金额达到了4450万美元，但是，现在的《布法罗新闻》已经是布法罗市的惟一的一家报纸了，其盈利开始直线上升。1983年是第一个没有竞争的年份，利润是1900万美元；到了20世纪80年代末期，盈利已经达到了4500万美元了。在7年的时间里，《布法罗新闻》挣回了伯克希尔的所有投资，并且发展的势头非常好。

当《布法罗快报》关闭的时候，斯坦和巴菲特就广告的收费讨论了很久。为了对付《布法罗快报》的广告策略（分类广告是免费的），《布法罗新闻》的广告价格低于正常水平。沃伦的策略一直是每年升高一点点——但是与大多数报纸相比还是有很大的距离。

不过，现在迅速提高广告的价格是必要的。由于报纸有着很高的覆盖率和发行量，它已经成为广告商们理想的媒体——可能是全国最好的，所以提高广告价格是完全可行的。

他们讨论的结果是，一次性提高广告的价格，不采用逐渐提高的办法。这次价格的提高对以后的《布法罗新闻》的盈利起到了巨大的作用。

李普西说："在这里，沃伦给了我一个极好的机会。他让我担负的责任比我过去担负的多得多。我一直认为，一个人一定要不断地发展，我一直在为此而努力着。来到布法罗，我有了一个舞台——一份大的报纸、一个大的城市、一次大的挑战、一个充满了问题的城市。我已经感到我在这里能够做很多有意义的事情。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其中之一就是报纸的巨大改变，不仅仅是财务状况，报纸本身也有了巨大的变化。李普西并没有参与日常运作，但是他经常给编辑们提供自己的建议。例如，和过去相比，报纸本地新闻的分量加重了。社论版的编辑杰拉尔德·古德伯格说：过去报纸的第一页“很大的篇幅是关于全国的东西，现在呢，更多的是本地的新闻。”[9] 另外一个变化是报纸当中新闻所占的比例，在巴菲特接管报纸之前，新闻的比例大约是35%，接近同行业平均水平。巴菲特认为，新闻比例大一些——至少是50%——会对报纸有好处，正如他在1989年“致股东的信”中所说的那样：“较高的新闻比例，就它本身来说：会大幅降低报纸的盈利。不过，较好地运用新闻比例的增加，可以吸引更多的读者，扩大报纸的覆盖率和影响力。高的覆盖率就使报纸面向了整个社会，对于零售商们来说：报纸的价值大大增加。”[10]

用优异一词来形容《布法罗新闻》在覆盖率方面取得的成就一点儿也不过分。报纸的每个工作日覆盖了56%的布法罗市的居民，而周末版的覆盖率达到了75%，名列全美国的前50位之内。尽管在20世纪的衰退年份里它的发行量下降了一些（部分原因是布法罗市的人口的下降），但是它一直盈利丰厚。它的利润率是32.5%，是全美国公共拥有报纸当中最高的，也是伯克希尔公司当中盈利水平最高的（以销售额的百分比来衡量）[11]。2000年，这份报纸的税前利润是5200万美元。

更令人吃惊的是，报纸现在的每年盈利是5200万美元，其资产仅仅是3000万美元。作为对比，《纽约时报》和伯克希尔拥有部分所有权的《华盛顿邮报》的盈利是它们的资产的10%，全行业的平均水平是6%。取得这样的成就在很大程度上要归功于李普西的积极管理，和他对他与巴菲特认为的不必要开支的控制。另外，《布法罗新闻》已经为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伯克希尔贡献了7.5亿美元的税前收入用以购买更多的公司，这种过程也就是伯克希尔这个资金分配机器的秘密法宝。从整个投资过程来看，尽管《布法罗新闻》加入伯克希尔帝国的最初六年有较大的损失，但是整个23年的投资过程的年平均回报率依然达到了18%。

虽然公司在财务方面很成功——可能就是由于这个原因——报纸也遭受到了来自各方面的批评。例如，有人批评报纸雇用的黑人太少，而黑人居民占到了布法罗市人口的三分之一。尽管前任总编莫雷·莱特坚持说报纸的雇员当中对黑人的覆盖度是合适的，但是在187位公司人员当中，只有8名黑人编辑。

另外一个批评则来自报纸内部，因为公司的人手严重不足。据《布法罗报纸指南》在几年前的一份研究显示，在九份发行量和市场具有可比性的报纸当中，《布法罗新闻》的雇员规模比这九家报纸的平均水平低三分之一。莱特并没有否认本报的雇员规模小于其他的几份报纸，不过他是这样说的："这是一种我喜欢的挑战，如果记者们需要时间的话，他们一定会挤出来时间的。"一些记者认为他是对的，但是另外的记者则认为，雇员规模过小的报纸不会产出有足够深度的报道[12]。

现任总编辑玛格丽特·沙利文——李普西1999年在全国范围内选出来的——形成了多样化的雇员组合，并且她对认为重要的当地新闻进行积极的报道。现有的编辑人员当中有12%的少数民族，即在201位全职及兼职的雇员当中有24位少数民族的雇员。

她说："在我们的人员组成当中反映出了报纸所覆盖的社区居民构成是非常重要的。"她任命了一位非洲血统的美国人担任新闻管理部的成员，这在报纸的历史上是第一次；她还创立了一个新的社论栏目，主笔是一位黑人妇女。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

报纸的报道获得了很多新闻奖，包括在 1996 年获得的著名的乔治·波尔克奖（仅仅次于普利策奖）。在 2001 年，在纽约州出版人奖的竞争当中，《布法罗新闻》大获全胜，成功地战胜了《纽约时报》和长岛的《新闻日报》，获此殊荣。另外，让报社感到自豪的是拥有一位普利策奖的获得者、天才的政治漫画作家汤姆·托利斯。

沙利文说：总编和出版人有着一个共同的目标，把《布法罗新闻》办成“全国最好的地区性报纸”。

谈到了李普西，沙利文说道：“斯坦对公司的商业性和新闻性有着深刻的理解。他平易近人，充满智慧，见识广博。”

另外的批评则是集中在公司目前的垄断状况。例如，在没有竞争对手的情况之下，想要保持任何的“竞争的动力”都是很困难的。甚至前任总编承认，尽管他一直尽力想要保持新闻部门的竞争精神，但是，那种竞争精神正在慢慢地、确定无疑地正在消失[13]。“沃伦·巴菲特也意识到了“仅此一家，别无分号”所导致的问题。早在 1984 年他就告诉伯克希尔的股东们说：“一份垄断的报纸带来的经济效果非常之好，简直就是商界中梦寐以求的。所有者很自然地愿意相信他们的良好盈利能力，来自于他们的完美的产品。可是，好的理论在不好的事实面前并不起作用。当第一流的报纸盈利丰厚的时候，第三流的报纸的盈利同样的好，甚至还要超过第一流的报纸——只要报纸在他们的区域里是处在垄断地位……一旦报纸处在了垄断地位，那么，就是报纸本身，而不是市场来决定报纸的好坏。无论它是好还是坏，都会继续发展。”[14]

（沃伦 1984 年的看法已经发生了戏剧性的变化。在 2000 年的伯克希尔的股东大会上，他对报纸给予了正面的评价，这是因为报纸受到了来自因特网的威胁。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

没有人说过沃伦·巴菲特对《布法罗新闻》的财务状况或者是业务状况有过任何不满，但是，如果巴菲特真的不满意，并要为此责备什么人的话，这个人决不会是斯坦·李普西。他们是多年的朋友，而且每当提到李普西的时候，巴菲特只有赞美之词。例如，当李普西担任《布法罗新闻》的出版人的时候，巴菲特对股东们说：“斯坦从 1969 年就开始为伯克希尔工作。从编辑到发行，他做过报社所有的工作，我们不会找到更合适的人选了。”[15]

李普西和他的团队可以如此地专注于《布法罗新闻》的业务，以至于他们不需要做几乎所有其他公司必须做的事：他们不需要做预算。

“我的每个部门的主管都有很大的自主权。他们自主地管理着他们的部门，我们之间的交流也很多。如果你去问一个普通的报纸出版人花在预算上的时间是多少，非常多……有的时候，这很不值得。我们节省了这些时间，用来做更有用的事。”

两年之后，巴菲特又写道：“斯坦已经和我们在一起工作 17 年了，他的非凡的商业天才在每一项他担任的工作当中都显示了出来。”[16] 1989 年，他对股东们说：“我相信，在同样的条件下，斯坦的管理技能所带来的利润率至少要比一个普通的经理带来的利润率要高出 5 个百分点。这是一种惊人的能力，只有一个了解并关注公司每一个细节的天才经理才能做到。我和斯坦已经在一起工作了 20 多年，可以说是患难与共，我可以说他是最好的合伙人。”[17]

李普西把同样的或者是更多的赞美之词加在了他的老板身上。他说：“与巴菲特在一起工作的好处在于，他是一个非常正直和诚实的人，你能感觉到他和你谈话的时候是在设身处地地为你着想，并且他总是那么地乐于助人。最后一点，对我来说是非常重要的，我能够以一个朋友的身份来与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他探讨商业问题或者是个人问题——这真是太好了。”同时，李普西也说道：“他是老板。几年前当他买下《太阳报》的时候，他问过我如果我们之间的意见不一致的时候应当怎么办，我说：‘如果这样的话，我会尽力说服你，但是如果我没能说服你，你是老板。’听了我的话，他非常满意。但是，我们已经在一起工作了30多年，我们之间意见不一致的情况从来没有发生过。实际上，我感到最自豪的时候是当巴菲特对我说：‘斯坦，我们犯了同样的错误。’”

当问到他和老板之间有什么不同的时候，李普西说：“你不能把我和沃伦相提并论。沃伦比我聪明得多，他是第一流的。他的思维非常严密，见识和记忆力也是非凡的。”李普西认为尤其值得一提的是“他能把非常复杂的形势简单化。我推荐过很多面临商业困难的人去见巴菲特，他们到了奥马哈，很快就回来了，说道，‘他如此简单地解决了问题。’他们一直身陷其中，面对着律师、会计师和银行；然后，他们去了奥马哈，几分钟之内，他们就知道应该怎么做了。于是，他们眼里闪着惊奇的目光，带着敬畏回来了，因为巴菲特非常简单地解决了他们的问题。”

李普西赞扬他的老板的第一条就是正直与诚实，所以，当问到他认为一个好的经理需要哪些因素的时候，他的回答一点儿也不令人吃惊，“首先就是正直，另外还有专注、不断学习、战略思考、沟通、知道如何雇用好的雇员、随时关注近期的发展，还要有一个参谋团能给你提供意见。沃伦是我的半个参谋团，尽管我还可以从别人那里得到建议，但是巴菲特的见解是无价的。”在谈论经理应该怎样对待自己的同事的时候，李普西又提到了巴菲特，“我认为你应当用你想要得到的别人对待你的方式去对待别人，沃伦就是这样做的。你要用自己的方式对待你身边的人，时时刻刻要保持快乐。但是你还要坚持一些基本的原则，把这些原则放在首

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

位。尽管你会面临挑战——就像我这里一样——但你必须坚持你的原则，有些事情是不会顺利的。如果事情糟糕到了你无法解决的地步，你也只好去面对它。”

不过，他并不想去做第一个吃螃蟹的人。他解释说：“我喜欢看到别人打破常规，于是我成为了一个后来者，但是我希望自己是一个后来者。我对我的人说：有时什么也不做是最聪明的决定。我不喜欢作一个先锋，除非我看到了先行者已经开始受益了，而且还有机会的话，我才会进入，不过我会一直关注着。我会在因特网上关注，但是因特网上的东西更新得非常快，所以还要做一些自己的工作然后做出正确的判断。”李普西举了自己的例子，他的报纸进军因特网的过程就是一个“不当先锋的完美范例”。

“我一直在努力了解因特网，当然，我也一直在了解报纸。”报社的网站 Buffalo. com，直到 1999 年的 9 月才建立起来，但是，现在网站的点击率已经是离它最近的竞争对手的 4 倍了。“当我感到我们必须进军因特网的时候，我们做了很多的研究、阅读和交谈。然后，我让现在的总裁沃伦·科威利（Warren Colville）负责建立网站，我让他到波士顿、堪萨斯城、波特兰和缅因州——我认为这些地方的报纸是进军因特网的先驱——看看他们在做什么。然后，我们决定了自己应当如何去做。我们没有去当先驱，于是我们就节省了很大一笔钱。”他接着补充说：“更重要的是，我们避免了那种结构上的灾难性的错误，如果犯了这个错误，我们就会在一个相当长的时间里背上沉重的负担。我们的网站规模很小，只有 7 个全职的工作人员，所以大部分工作都要由临时雇员来分担。”

虽然李普西不主张去作第一个吃螃蟹的人，但是他说：工作当中最让他兴奋的是“创造。我认为首创一些东西——构想出来，然后实施——比仅仅取得良好的业绩要重要得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多。”因此，当谈论到成功的时候，他认为首创精神是成功的因素之一。关于成功，他继续说道：“我认为衡量我的成功要看我为《布法罗新闻》做了什么，我为布法罗市做了什么。如果你是一个报社的出版人，你就要对社会做出应有的贡献。我们面临的是经济问题——就业——所以你要看看自己的资产。我在这个城市里转的时候发现有很多各个时期的建筑。于是，我们所做的工作之一就是修复了一座弗兰克·弗洛伊德·莱特（Frank Floyd Wright）的建筑——他负责建造的惟一的一座六个部分的草原风格的建筑。当我们修复好了之后，我们就能吸引很多的建筑方面的旅游者，他们会比普通的游人花更多的钱。”尽管他对这份成就感到很自豪，市长曾授予他的奖励以表彰他对该市的建筑传统所做出的贡献，但是他不愿谈及此事（前一年的该奖授予给了劳伦斯·洛克菲勒）。自从他成为了《布法罗新闻》的出版人以来，这是他惟一愿意接受的奖励。

除了工作，李普西最大的爱好是摄影。他解释说：“我非常喜欢摄影——尤其是不顺利的时候，因为当我在拍摄的时候，我可以忘掉一切。这就像沃伦与桥牌。摄影占据了我的全部心思，桥牌则占据了沃伦的全部心思。所以我能够了解桥牌在沃伦心目当中的地位。”

他接着说：“我还喜欢很多体育运动，但是都很糟糕。”他承认他是一个“超级爵士迷。实际上，我把沃伦给每个股东用于捐献的钱都用在了每年在布法罗市艺术馆举行的七次免费的爵士音乐会上了。”这个活动是他在两年前开始参与的。他又补充说：“我有很多爱好，但是，除了工作，除了我必须的和喜欢的阅读之外，我没有多少时间再干别的了。”

最近，他在加利福尼亚的棕榈泉买了一所房子。“布法罗整个冬天的天都阴沉沉的，所以如果能够到其他地方晒晒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

太阳是很美好的。整个冬天，我都在布法罗和加利福尼亚之间穿梭。我在那里的时间多一些，而且那里还有办公室，现在的通讯很容易，有电话、联邦快递、因特网和传真。我有一个非常好的秘书巴巴拉·厄本斯克（Barbara Urbanczyk），跟了我 15 年了。我告诉沃伦我已经学会了使用传真机，他说：'好啊，比我强。'”他在冬天的家又建了办公室，他已经 73 岁了，但还没有过多地考虑退休的问题。他说：“我知道我什么时候应当考虑退休的问题，但不是现在。”不过，他还是挑选了一个继任者，但是他没有说出这个人的名字，只是说这个人“很有能力，我很了解，他在公司已经工作了很多年了。”

李普西还要继续经营《布法罗新闻》，不过，他意识到，面对新技术，将来会面临很多问题。“毫无疑问，我们会面临各种威胁。当你和报界的人谈话的时候，他们首先提及的就是发行量的下降，这在很大程度上是由社会原因造成的。有些人离不开报纸，但是还有很多人根本就不需要报纸——你也不要认为这些人就一定需要看电视或者其他的东西，他们只是不需要媒体。今天我们的社会，男人和女人都工作的话，他们工作之外的时间非常少，很少有时间去干点别的事情。”他又指出：“调查显示，电视——而不是报纸——由于因特网的存在失去了更多的观众。”

接着，他谈到了有利的一面，“幸运的是，我们面对的是布法罗市的居民。人们很难来到这个城市，但是，一旦他们来到了这个城市，他们就爱上了这个城市，他们就不会再离开了。他们都是报纸的好顾客，我们的报纸也是一份好报纸。尽管我们的报纸不错，但是我们的报纸如此受欢迎的原因，在很大程度上是因为我们这个社会的组成和这样一个事实，即人们还是居住在老地方，原来的家里，他们都非常喜欢布法罗。曾经有一个为我们报社工作的人告诉我，他出生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的地方离他居住的地方只有三个街区，而且，他从来没有到过离家三个街区以外的地方！我当然不是说人人都会这样，但是我们所在的地区的居民就是这样的传统。”

李普西对《布法罗新闻》的前途有几分担忧，但是他对伯克希尔·哈撒韦的前途的担忧则少得多。他说：“我认为巴菲特还没有一个全盘的计划，但是，我想，像他那样善于思维的人，对他想要做的和不想做的事情的各种因素和过程都做了深入的思考。我认为每个公司他都想过了，这也是他的工作乐趣。”李普西对从巴菲特到继任者的交接同样不怎么担忧，也就是说：他并不担忧巴菲特之后的伯克希尔。他说：“我认为沃伦会安排好交接的，没有人能比他做得更好。我还觉得人们可能夸大了沃伦退休带来的危机。当然，他的独特性，他的表现是无与伦比的，但是，伯克希尔确定无疑还要继续发展下去。我相信沃伦，我相信他已经想好了谁能接替他的工作。”他最后的结论是，“伯克希尔是一个稳定的公司，没什么可担心的。”

斯坦微笑着说：会有这么一天，他的报纸，还有全国的其他报纸，不得不在证券版面上又增加一个栏目，因为伯克希尔的股票已经达到创纪录的每股 10 万美元。

斯坦·李普西的商业信条

★ 不要匆匆忙忙地采用新技术，只有在准备工作做好之后，人们也得到了相应的培训之后，才可以采用。

★ 为你的经理们提供帮助。

★ 要有原则，还要让你的雇员知道这些原则并遵守这些原则。

★ 信任经理们，给他们自主权。我的经理们有效率地运作着各自的部门，甚至我们不必做预算。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十六章

忠诚之士——查克·哈金斯
西伊士糖果公司

西伊士糖果公司的例子尤其有趣。员工们称他们的执行经理为"哈金斯先生"，而哈金斯自己却一直是公司的一名雇员。他既不是公司创建家族的成员，也不直接拥有公司的所有权，因此，他完全可以充当50年后伯克希尔管理模式的典型。

查克·哈金斯早在10年前就过了正常的退休年龄了，可他却没有丝毫放下工作的想法。[1]就在他即将为第二次婚姻度蜜月的前夕，我在南旧金山厂部的罢工现场找到了他。

哈金斯先生不仅是糖业巨子，也是颇具天份的爵士乐歌手和鼓手。他追求时髦，模仿路易斯·阿姆斯特朗，像他那样只唱感叹词而省略具体歌词。

在沃伦·巴菲特看来，西伊士糖果公司的经营可堪称完美。它是伯克希尔家族所收购的第一家全资子公司，并且是第一家在副董事长查理·蒙格的影响下，巴菲特为西伊士产品质量投保的公司；它还是伯克希尔大家族的第一个多代人

[1]作者注：哈金斯是惟一的一位使用电话会谈的现有的巴菲特CEO。查克·哈金斯是服务年限最长的职业总裁，迄今为止已经超过50年；他事先审阅了我的二百多个问题并挑选出那些乐于回答的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

共同管理的家族公司。另外，它还是伯克希尔所拥有的第一个消费产品经销的企业，在1929年股市大跌之际，西伊士糖果公司的产品仍能以每千克33美分销售，如今涨至每千克26美元。如果不是购买了西伊士糖果公司，也就不会有20年后的对可口可乐公司的投资。凭借着出色的管理和持续的竞争优势，以及不可替代的产品，使得它在提高产品价格的情况下却不会失去顾客。公司的高额利润、低成本投入、卓越的资本回收，已成为当今学习商业、管理与投资的学生的最佳案例。在许多方面，西伊士糖果公司过去是、现在依然是一个以家族经营为基础的企业。

西伊士糖果公司符合巴菲特的所有标准：企业拥有可观的利润而且没有债务，有坚实的产品品牌，家族式世代经营保证了企业拥有一支长期忠诚的管理团队，即使在没有额外资金投入的情况下也能发展壮大。西伊士糖果公司成功的关键在于查克·哈金斯的管理。

查尔斯·N·哈金斯（Charles N. Huggins），西伊士糖果公司的总裁和首席执行官，他总是很乐意接受别人的意见和建议，勇于接受别人的批评。作为公司长时期的领导人，他经常询问商店经理们，在公司的100多种口味不同的巧克力中哪几种的销路最差，这些不受欢迎的品种将不会再供应。在20世纪80年代末，商店经理一致建议取消一种绿色的叫作“沼泽薄荷（Marshmints）”的糖果。哈金斯认为日常与顾客打交道的经理们会更了解顾客的需要，于是他决定取消了“沼泽薄荷”的销售。

几乎是与此同时，抱怨声接踵而至。在取消了这种很费时费力、手工制成的糖果产品的6个星期内，哈金斯收到了500封投诉信，这让他认识到，他犯了一个错误。虽然这种糖果依据西伊士公司的标准销路不是很好，但它还是拥有一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

批忠诚的顾客。哈金斯当然想留住这些顾客。他的信条是：把批评当成机会。哈金斯开始寻找而且最终找到了把批评当成机会的方法。每一个写了投诉信的人会得到一张领取礼物的卡片，并被邀请加入新成立的“沼泽薄荷”俱乐部。俱乐部成员得到了邀请信、会员卡和领针，还可以特别订购他们喜欢的巧克力品种。到20世纪90年代中期，俱乐部成员已达到16000人[1]。

虽然很多投诉的顾客对查克·哈金斯做出的反映感到惊讶，但了解他的人都知道这是他的战略。“沼泽薄荷”俱乐部很好地诠释了查克·哈金斯在西伊士糖果公司任职50多年来的领导才华与创造性。创造的能力与愿望可能是，甚至可以肯定是查克·哈金斯血液中流淌的最宝贵的天赋。他父母的先祖都曾是19世纪80年代创建俄勒冈州波特兰的先驱。后来，哈金斯的父母搬到温哥华，1925年哈金斯出生在那里。他在加拿大度过了自己的童年时代，直到1935年才随父母返回美国。

二战期间，哈金斯在伞兵部队服役，期满后返回家乡，于1947年与玛丽安·卡兰(Marian Carr)在代顿(Dayton)结婚，并搬到了位于俄亥俄州Gambier的凯尼恩大学（Kenyon College)的校园里居住，哈金斯在那里主修英文。1949年毕业后，夫妇俩迁居到圣弗朗西斯科地区，哈金斯当时的工作是销售人员。“但是我不喜欢。”哈金斯后来回忆道，“20世纪50年代，我向斯坦福大学的系主任狄克·鲍尔奇咨询有关一些当地公司的情况，西伊士糖果公司就是当时的好公司之一。我接受了面试并被当时的CEO劳伦斯·西伊雇用。”

当时的西伊士糖果公司已经是加州的老牌企业了。1921年，加拿大人查尔斯·A·西伊和他的丧夫的母亲玛丽从帕萨迪纳(Pasadena)的一间小平房起家创立了该公司（那个小平房，现在碰巧跨在州界线上）。他们凭借西伊夫人的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

50种秘制方法加工糖果，以“老牌和手工制作”作为招揽顾客宣传产品的口号。包装盒上印着西伊夫人的头像，再衬以树林中的那间茅草屋作为背景[2]。在第一家店铺开业一年后，又有两家分店在洛杉矶相继开张营业。20世纪20年代公司一直保持蓬勃发展的势态，甚至是在经济大萧条时期，西伊士糖果公司以降低价格、减少库存但是保证质量的措施渡过了难关。到了1935年，查尔斯的儿子劳伦斯正式加入到家族产业中，西伊士糖果公司决定将生意扩展到加利福尼亚州以北的地区。他们1938年第一家在圣弗朗西斯科开设的商店建在波克大街上。1949年查尔斯·西伊去世时，劳伦斯接任了CEO，公司已拥有78家商店和超过2000名的雇员[3]。

查克·哈金斯清楚地记得，1951年受劳伦斯的雇用后，他当时到圣弗朗西斯科分店向总经理埃德·帕克（Ed Peck）报到的情景。哈金斯说：“我在那儿每样事情都做一点儿。埃德对包装部不满意，他问我是否愿意接管。我对他说：我在大学里学的是英文，不知道如何管理这样的部门。我的意思是说，我仅仅知道什么是包装而已，而且我听说，他是个不允许下属有太多自由空间和发挥创造性的人。”

“于是我说：‘我只在一种情况下可以接受这项工作。这对新雇员来讲可能有点儿大胆，那就是放手让我自己去做。你可以对产品、结果、数据等一切指标进行检查，但不要干扰我，你必须给我足够的信任。’他同意了我的要求。然后我找到包装部的主管安娜·瑞姿与其商谈，听取她的想法，并作出自己的判断。我想到了一些解决问题的方法，然后把这些方法应用到实践中去，还好，取得了不错的效果。埃德非常满意，并在劳伦斯面前高度赞扬了我的做法，劳伦斯也很高兴，并由此逐渐注意到了我。西伊士家族逐渐把我当成家族中的一份子，慢慢地我得到提升，并承担起越来越多的责任。”

在玛丽·西伊的孙子——劳伦斯·西伊和他的弟弟查尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯·西伊(哈利)的领导下，公司在20世纪五六十年代得到长足的发展，这与他们精明选择的地点有关。西伊兄弟所采用的战术之一，是尽可能把商店建在有树荫的街道一侧，如果天气很热，人们就愿意在阴凉的街道上纳凉。更重要的是，他们意识到购物中心的巨大市场潜力，当20世纪50年代开发商刚刚开始发展购物中心的时候，西伊士家族就与之建立了良好的合作关系，确保公司产品的销售[4]。直到今天，西伊士家族的大部分商品都可以在购物中心里买到。

1969年劳伦斯·西伊去世，享年57岁。哈利·西伊接替了哥哥的事业,成为公司的CEO,但是两年后,他不想继续经营公司了。由于家族内无人接管,西伊士家族50年的公司面临被转卖的境地。有一些人表现出购买的兴趣,哈利·西伊委派当时的执行副总裁查克·哈金斯充当公司和买家的联络人。哈金斯便以这样的身份同沃伦·巴菲特有了第一次会面。

“我被叫到洛杉矶的一家饭店开会，”哈金斯说：“1971年感恩节刚过，我走进去，亨利·西伊、沃伦、查理（蒙格）和里克·盖林（蒙格的朋友和合伙人，早期伯克希尔的投资人）正在那里等着我。我不知道谁是沃伦，更不知道查理和里克都是些什么人，我想亨利也不知道。他们在谈论出售公司的事情，最后，沃伦说道：‘哈利，我们可以考虑购买西伊士产业，但首先我们得知道公司由谁来经营，因为我们不会去经营。’哈利看着我，当时在场的只有我一人来自公司，于是他说：‘查克是管理者，’”哈金斯笑了，接着说：“或许他只是想把公司卖出去。”但后来他又承认，在推荐查克之前哈利还是作了考虑。“于是我被封了爵——你也许会这样想。然后沃伦说：‘好吧，在进行下一步之前，我想先和查克谈谈。’我们约好第二天见面。”

“哈利并没有指示我应该怎样谈或是谈什么，我只是把关于公司里所能想到的最坏的一面告诉他们，如果他们收购

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了公司，那么迟早都会知道这些。根据我的判断，他们既然有购买意向，就不会不了解公司的优势，所以我最好把坏的方面讲清楚。我们长谈了三个小时，沃伦时不时提出问题，我做出回答，查理会插话问一个完全不同的问题，里克则闭上眼睛，偶尔睁开观察一下。”

“但使我印象深刻的是，”哈金斯说：“沃伦提问的角度是如此精明。那时我还不知道他在商业方面曾经有过什么业绩。我记得他和查理解释过他们有一个很小的投资公司，但那对我来说并不意味着什么，我不清楚他们的背景。他们提出的问题很内行，两个人都是，如果没有在制造业或是零售业长期工作过的人是不可能提出那些问题的。这样一种谈话方式不仅让人感觉舒服，而且可以真切地感受到是在同天才交流。他们显得那么与众不同，非常具有头脑，眼光独到，问题恰到好处。我非常尊敬他们。”

“坦白地说，”哈金斯说道，“我的确曾经认为，他们购买这个公司只不过是想再卖出去，但是我证据不足，也没有他们的转手记录。我知道不论他们用意何在，我不过是一个卒子而已，所以便不再考虑这类问题。但是当他们告诉我，希望由我来管理公司的时候，我便清楚了他们的真实想法。他们说希望保留西伊士家族的成员，并且对我说：‘继续做你的事情，保证这个品牌的神圣不可动摇，只要是有助于公司发展的事情你都可以去做。我们希望你来管理这家公司，以你在西伊士的长期工作经验，你知道怎样做才对公司有益，请继续努力开拓你的视野使公司良好地发展下去。’他们的举动使我确信，西伊士公司将有一个长远的发展。我喜欢他们，我相信他们，我决定投入我全部精力去发展公司的事业。”

查克·哈金斯不负众望。1972 年巴菲特以西伊士糖果公司账面价值三倍和总收入六倍的价格——2500 万美元买下了公司。由于哈金斯的尽职尽责，目前公司的税前收入达

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到7500万美元，是当初购买价格的三倍[5]，销售额从1972年的3100万美元上升到1999年的3亿600万美元。二十几年来，西伊士糖果公司已为伯克希尔·哈撒韦赚了9亿美元的税前利润，这个数目足够收购R·C·威利家居用品公司和行政专机公司(伯克希尔发展最快的企业)了。如果今天评估西伊士糖果公司的资产，按照评估上市公司Tootsie Roll（纽约证券交易所代码：TR）的方法，销售额的5倍和盈利的30倍是公司的价值的话，西伊士糖果公司的保守市场估价也达到了15亿美元。每年的投资回报率为18%。在过去的28年中，西伊士糖果公司以7百万美元的资本投入赚得9亿美元的税前利润，并且仅仅预留了7100万的资金用于再投资。现在哈金斯经营的公司每年的资本回报率是百分之百。令人难以置信的是，哈金斯取得这些成就的20年里，他居然从来没去过伯克希尔的总部，从未到过奥马哈。

最近，巴菲特这样描写哈金斯和糖果公司的利润：“当他（哈金斯）46岁接任的时候，公司的税前收入以百万计是4.6，是他年龄的10%；现在他74岁，这个比率增长100倍（74个百万）。就将这个数学关系称之为哈金斯法则吧！从此查理和我一想到他的生日就有些眩晕。”[6]

和大多数的商业公司一样，西伊士糖果公司的经营也时有起伏。糖果销售受经济形势的影响，也受其他特殊事件的影响。例如1990年的海湾战争，导致了大商场的营业不景气，而大部分的西伊士糖果店都设在其中。除此之外，20世纪80年代末在科罗拉多州、密苏里州、得克萨斯州拓展业务的结果并不尽如人意，西伊士公司迅速撤回在这些地区的资金投入。尽管20世纪90年代初利润仍然比较可观，西伊士糖果公司还是关掉了218家商店中开始下滑的12家。

像所有按传统的商店销售形式的公司一样，西伊士糖果公司的销售是季节性的，需要定期举行促销活动。在一些重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大节日中，如圣诞节、情人节、复活节、母亲节和父亲节，西伊士的糖果大卖特卖。公司在 11 月和 12 月完成的业务接近全年业务的一半，意味着 90% 的利润。年底的销售具有决定性，就像巴菲特在 1984 年的“董事长致股东的信”中对伯克希尔·哈撒韦的股东们所解释的那样，“我们在复活节和情人节期间也有可观的收入，但最主要的阶段是此后一直到年底的这一段时间里。”[7] 一年当中销售状况的不同导致了公司人员的变动，平时雇员大约有 2000 名，到了销售高峰则需要 6700 名。

西伊士糖果公司目前在美国 11 个州里拥有 200 家商店，公司的特许销售商家遍布机场等商业性场所。在东海岸和中西部地区都有西伊士公司管理的“节日礼物中心”，公司每年可卖出将近 1360 万千克巧克力。尽管如此，像所有 CEO 一样，查克·哈金斯担心竞争所带来的压力。当公司从 19 世纪 20 年代起步之时到 50 年代，它经历着无数次竞争。Barton's，Fannie May，Russell Stover，Fannie Farmer 等公司，都曾是公司的竞争对手，不过，他们大多数已经不采用商店零售方式经营了或者破产了。即便如此，哈金斯仍然意识到公司面临着巨大的竞争。“我认为目前或者将来最大的竞争对手是高迪瓦巧克力（Godiva），”他说：“他们开设了越来越多的商店，国内、国际都有市场。仅在美国，高迪瓦就有 150 多个销售点，而且大部分都集中在百货商场。他们以极其出色的经营模式为自己定位。大部分人以为它的产品源于欧洲，”他补充说：“实际上它的产品是宾西法尼亚州瑞丁（Reading）的 Campbell Soup 公司下属的 Pepperidge Farm 分部生产的。”哈金斯坚信，西伊士糖果依靠最优的质量、传统模式的服务和公平的价格——每千克只有高迪瓦的一半，一定会使公司得到进一步的繁荣与发展[8]。

西伊士糖果公司发展的一个可靠保证在于它隶属于伯克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

希尔·哈撒韦。哈金斯意识到，尽管公司在持续发展，但是由于几十年来伯克希尔的巨大发展，西伊士糖果公司在伯克希尔所占的分量越来越小。“就整个伯克希尔集团来说，”他说：“在过去的30多年里，沃伦和查理做出了巨大贡献，很大程度上已经改变了公司的性质，因此我们不得不说我们是小角色。”不管角色如何，当被问及他作为伯克希尔集团的经理人是否拥有特殊待遇时，他的回答是肯定的。

“所谓的特别待遇，”他说：“是可以直接与沃伦进行沟通。也就是说，如果我打电话，他只要在场就会接听。如果不在，我留言，最多一个小时电话就会响起，肯定是沃伦。我总是能找到他，这一点真棒。感觉上，我不是他的雇员或是替他为公司卖命的人，而是他的朋友和知己。从一开始到现在，他都把我当成具有平等身份的伙伴。”哈金斯还说：他们开始共同工作的这些年来的其他方面基本没有变，“但是，这个世界发生了变化。真正的问题是如何跟上不断变化的机遇和科学技术的发展。沃伦能够看到他直接参与公司的成功与失误；即便是他无法直接参与的事情，他也乐于从中吸取经验教训。

哈金斯补充说：“他有惊人的记忆力，如果我现在给他打电话说：‘你还记得1977年圣弗朗西斯科的卡车司机工会问题，我们是怎样处理的吗？’他会把情况完整无误地复述出来。他不是事事要求别人去做的人，他不会期望我给他带来什么。如果我说：‘问题解决了，但是更棘手的新问题又出现了，我认为应该这样处理。’然后我先告诉他我的打算，问他，‘你怎么看？’他不会命令我‘这样做’或者‘那样做’，他从不命令，他会说出他的想法并征求我的意见，或者说‘试试这种方法，你怎么看？’我说：‘听起来很棒，我们试一试，再告诉你结果。’那就是我们的方式。”哈金斯总结到：“与沃伦打交道是一种幸运，一种特殊的对待。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

毫无疑问，巴菲特也高度赞扬了这位西伊士糖果公司的领导人。举例来说:1983年在哈金斯管理公司超过10年的时候,巴菲特告诉伯克希尔的股东们,他对糖果公司的持续发展前景很有信心。"这份信心来自于我们可以长期依赖的哈金斯的管理天才。自从我们接管西伊士糖果公司以来,我们就一直任用哈金斯管理，他的工作记录上除了出色还是出色……"[9]第二年他又写到,"西伊士的成功在于特色产品和出色的管理者的完美结合。"[10]接下来的一年,他说:"在西伊士公司,我们有哈金斯这个从公司被划入旗下就开始担任经理的人。选择了他是我们所做出的最好的商业决定之一。"[11]

通过对投资过程和对哈金斯管理理念的悉心观察，巴菲特写到，"西伊士糖果公司的每一种产品的特性是由如下几个因素结合而成的：可口的味道；适中的价格；对分销过程的良好控制和店员的出色服务。查克正确地以顾客的满意度作为衡量自己成功的标准，并将他的这种态度渗透到各个部门。很少有零售公司能将"顾客至上"的精神贯彻始终，就这一点来说：我们应当感谢查克所做的大量努力。"[12]

1988年巴菲特以更加富有趣味的语言表达了他对查克的欣赏。"我和查理在收购西伊士糖果公司5分钟后任用了查克·哈金斯。回顾他所取得的成绩，你们会奇怪做这个决定怎么会花这么长的时间。"[13]

至于报酬问题，在这样一个使用可笑的管理期权以及雇佣合同都要以数页纸来表述并经过律师反复商榷的时代，巴菲特和哈金斯却创造了一个与众不同的先例。"收购成功的时候我们同查克握手，关于报酬我们只花了5分钟即已谈妥，也没有什么书面的东西——一直到今天还是这样"[14]（这段文字写于收购西伊士糖果公司20年后）。

20世纪90年代是一个对高科技投资的年代，西伊士公司的例子体现了消费者特权的重要性和商业当中的"不变"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的重要性。投资西伊士公司在某种程度上促成了巴菲特投资可口可乐和吉列公司。投资成功的秘密在于保证消费者特权的基础上的持续竞争优势。顾客购买巧克力的动机 50 年前如此，50 年后还是一样。

当其他零售商失败的时候，哈金斯带领西伊士公司不断兴旺发展，他的两点管理信条是：

1. 所有部门、所有员工都必须致力于保证一贯的优质服务和产品质量。

2. 决不受利益的驱使而降低质量和对顾客的服务。

哈金斯认为他的管理风格主要是受到了巴菲特的影响。“我可以说是边走边摸索经验，”他说：“我得到上级、同事的帮助，从他们身上学习如何处理问题，但更多的是从沃伦那里，从他的例子里学到的。”他认为，要想成为一个优秀的管理人员，渴望学习、保持好奇心、不断探求知识以及纪律性、创造性和耐心都是必须具备的素质。解决问题的能力（这是巴菲特的桥牌搭档、两度世界桥牌冠军，沙朗·奥斯伯格谈桥牌的精髓时指出的）也非常重要。“我坚信，”哈金斯说：“包括我在内的经理们大部分时间都在解决问题。每个问题都有解决的办法，办法开始可能不会随问题一起出现，但是最终，通过反复实验、发现错误，甚至凭着运气，你都会找到解决问题的方法。”

西伊士糖果公司极少为员工的来源发愁。与许多公司不同，由于西伊士家族式企业的特色，雇佣一个家庭的成员不仅被允许，甚至是正面鼓励。家庭成员的推荐是西伊士糖果公司人才的来源。哈金斯的 4 个子女都曾经在公司工作过，至今还有一个儿子、两个女儿、一个儿媳仍留在公司。负责市场营销的副总裁迪克·凡·戴伦说，虽然许多部门有明确组织，“裙带关系大量存在”。他自己的妻子、儿女也都为公司效力[15]。但是，只有中层经理们当中没有裙带关系。有些家庭

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一家三代都在为公司工作。许多雇员——大部分是妇女，已经在公司工作超过了20年。"实际上"，哈金斯说："许多妇女都断断续续地工作：她们上学的时候做兼职；生孩子以前做全职；孩子上学她们又做兼职；孩子长大成人，继续做全职（这时经常可以升至管理层）；她们在六七十岁的时候退休，假期里仍然做公司的季节店员。"[16] 加利福尼亚的季节特点非常适合西伊士公司，人们秋冬两季在室内生产和包装糖果，春夏来临之时到户外收割庄稼；另外，墨西哥和西班牙的移民工人也是公司季节性雇员的稳定的来源。

那些被"终身监禁"在公司里的人则一直保持着公司的连续性和公司的文化，还有对质量和顾客满意重要性的强调。"我们以持久取胜，"哈金斯说："有些东西不会真的改变；在今天，这意味着很多。"[17] 当被问及如何看待西伊士企业时，他说："西伊士公司的信条是一切为了顾客，确保顾客满意，不论花多大代价，冒多大风险。让顾客高兴是我们最重要的事，也是我们取得成功的决定性因素。我们尽力使质量达到最好，但有时我们也会犯错使顾客不满，这往往是由于疏忽或者缺乏观察。这种情况下，我们承认我们做砸了并采取有效措施弥补，我们从头再来直到把它搞定。"

"把它搞定"——不论"它"指什么——对哈金斯来说都极为重要。他承认，他经常需要把工作带回家。"我在家想很多工作上的事情，"他说："如果我想解决什么问题而需要找到对策，我的经验是睡前思考。然后，有一种奇怪的本能使我凌晨两三点钟醒来，大脑告诉我，'我发现了！这就是你要的答案。'于是，我把它写下来再继续睡觉。"

然而，哈金斯坚持认为他处理工作只占办公室以外生活的一小部分时间。他的另一个主要兴趣是爵士乐。"我是一个音乐家，一名鼓手，我唱所有那些老爵士乐歌曲。我有一个33年的爵士乐队。"他说："这是很长的时间。我的好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

朋友汤姆·福特，一位钢琴家，最近去世了。当年我和他想到一个主意，把我们的乐队称为‘T. Ford and Model A’s’，后来决定删掉 T. Ford 而只称 Model A’s’。”这个由圣弗朗西斯科的几家公司的 CEO 组成的乐队，现在还经常在重要场合或为慈善机构表演。把所获得的钱捐献给当地音乐学校或救助儿童的慈善组织。可以想象，由于这样的天赋，哈金斯有在新店开业时表演爵士乐的传统。几年前，他还曾委托吉姆·科伦姆爵士乐队(Jim Cullum Jazz Band)为西伊士糖果的广告大战创作、录制音乐。

他的兴趣不仅限于爵士乐。“我也喜欢歌剧，”他说：“交响乐、艺术、很多创造性的事物我都乐于接受。由于这个海滨城市适合各类文化的发展，我还热衷于爬山、钓鱼和打网球。”他的妻子玛丽安于 1995 年去世，他有 4 个成年的已婚子女，9 个孙子孙女。他说这些孩子们都遗传了他的爱好。他还提到与他认识三年后于 2000 年结婚的新娘，堂娜·爱华德，“也有同样的爱好。”谈到新婚，哈金斯说：“我想这对我很好。我不应该是一个单身汉。”

很显然，他也不认为自己应该退休。76 岁的他还不算是伯克希尔·哈撒韦最年长的执行经理，但他的供职时间却最久。即便如此，他也没有近期退休的打算。“我乐于去做我正在做的事情。”他说：“这份工作棒极了，富于挑战、充满变化，这就是我所说的‘严肃的娱乐’。它太特别了，只要沃伦和查理允许，只要我还能继续控制公司局面和保持身体健康，我喜欢被人群包围的感觉。”他还谈到一个事实，他的老板也没有退休的愿望，而且也不认为手下的哪个执行经理必须退休。“当 B 夫人 90 岁的时候，”哈金斯指的是内布拉斯加家具中心的罗斯·布鲁姆金，她 1998 年离世。“沃伦手下的经理的退休年龄为他们愿意的任何年龄。沃伦每年都这样对罗斯说：直到她 104 岁。我认为这种做法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很了不起。”

他坚持认为“对行政管理人员来说：按照规定的65岁的年龄退休可能对公司不利。我是波西米亚俱乐部（Bohemian Club）的成员，”他说，那是很特别的圣弗朗西斯科男人俱乐部，其中的成员几乎全是美国最重要的商业领导，“我有许多朋友比我年长，有的90多岁了仍然担任企业的领导或者做着有趣的事情。这些人可能和他们年轻时一样具有创造性的想法，当然，也要考虑工作压力。人老了，能做的事毕竟有限。但是我认为，许多老年人的智慧、经验以及思考能力对任何公司来说都是一笔财富。沃伦就是一个典型的例子。”哈金斯补充到，“他了解这个事实，这真不同寻常。”

作为一个不愿退休的人，哈金斯还在为公司的将来打算。他反复提到公司坚持对产品及服务质量的承诺。他还认为，“我们仍然要求自己对每件事都做到精益求精，恰恰是因为完美的事物不存在，所以相信我们可以做得更好。”[18] 他做得更好的途径之一便是通过因特网售货。他鼓励革新，但利用技术革新求发展这一点上，他接受的有点慢。据西伊士公司的一位执行官戴维·哈威说，首先要求利用因特网的是沃伦·巴菲特而不是查克·哈金斯。“巴菲特给哈金斯打电话，”哈威说：“告诉他利用因特网进行销售。”[19] 公司到1998年才建立起自己的网站，但同年仍卖出了1.4万千克糖果。1999年全年网上售货的总量是7.9万千克，收入210万美元，占邮购售货的13%。2000年，西伊士网站的销售额达到了400万美元，占邮购业务的23%。哈金斯现在相信，因特网将来可以成为公司创收的重要途径，因为它为顾客提供了世界范围的购买渠道和便捷订购方式。

查克·哈金斯在展望未来的同时也坚信，西伊士糖果公司继续坚持70多年来不曾改变的经营哲学——一个简单的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

座右铭：质量不打折扣。50多年来，在产品的包装盒内，人们仍能发现下面的文字：

> 八十多年来，我们始终致力于保持千百万西伊士糖果的顾客年复一年所期待的产品质量。
>
> 我们的哲学非常简单：始终坚持质量第一的态度——只买最好的配料——提供在美国所能买到的最可口、最有趣的糖果种类——拥有并经营所有以诚为本的、富于生机的西伊士糖果公司，同时提供最高水准的客户服务。
>
> 这样的经营哲学在如今或许有些老套，但却发挥着不同寻常的作用。同时，我们始终相信我们总能做的更好——让所有的顾客更加快乐。

查克·哈金斯的商业信条

★ 裙带关系不是件坏事，我的孩子都为公司工作，其他雇员也有一家几代人在管理的各个部门中为公司服务，为公司工作20年或30年是有好处的。

★ 经理把大部分的时间用来解决问题，他们需要花时间找到解决问题的办法，不管是在工作还是在家里。

★ 我并不赞同规定退休年龄，只要身体健康，对工作有强烈兴趣，他们就仍然可以工作，老员工的智慧和经验可以成为巨大的财富。

★ 取悦顾客，不论是多么滑稽可笑的问题都很重要。当顾客在一段较长的时间内得到同样高质量的服务，他们会不断地回顾你的公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



职业经理——拉尔夫·斯希

斯科特·费兹公司

令人难以置信的是，伯克希尔对默默无闻的斯科特·费兹公司的投资要好于对大名鼎鼎的可口可乐的投资。拉尔夫·斯希麾下的各个公司（包括科尔比吸尘器和世界图书）可以证明一点：收购整个企业比收购公开交易的公司的部分股权更具有投资价值。

斯科特·费兹公司15年前以2.3亿美元的价格被购入，而如今所获得的税前收入超过了10亿美元，恰恰等于伯克希尔对可口可乐的净投资。这意味着斯科特·费兹的收入可以收购整个可口可乐的股票，并使伯克希尔成为最大的股东。进一步说，斯科特·费兹的资产评估值（等于20倍年收入）已经增长了15倍即30亿美元。更重要的是，与可口可乐公司不同，斯科特·费兹每年的税前收入为1.5亿美元，还可以用在其他的子公司那里。斯科特·费兹的资金投入仅3亿美元，因而，其年资本回报率达到50%。

相比较而言，10年前对可口可乐的资金投入为10亿美元，现在市值约90亿美元，年回报率是较为可观的24%。可口可乐给伯克希尔带来了1.6亿美元的“账面收入”（只能看见，不能拿到）。股东们想要真正得到可口可乐公司的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市值增长和盈利的话，必须卖掉股票并缴税。对斯科特·费兹投资是高级投资，因为公司所有人可将全部税前收入以利于增值的最佳方式进行分配。当然，除了可口可乐1.6亿美元的分配收入，伯克希尔每年还有额外的1.36亿美元的分红。巴菲特作为公司董事和所有人拥有极高的影响，但这无法与对斯科特·费兹的全权控制相比。投资2.3亿美元得到1.5亿美元的年回报远胜过投资13亿而仅回报3亿美元（仅有45%的分成）。伯克希尔已经收回了斯科特·费兹投资的65%，可口可乐仅为23%。

斯科特·费兹的总部位于俄亥俄州克里夫兰郊区的韦斯特莱克（Westlake）工业园区内。在总部里的展厅陈列着来自于22家生产公司生产的产品，公司一共有7500名员工。公司的盈利主要来自于科尔比吸尘器公司（Kirby Vacuums）、世界百科全书公司（World Book Encyclopedias）和Campbell Hausfeld（空气压缩机）。

公司总裁兼COO，肯·斯密尔伯格（Ken Smelsberger）热心地介绍公司的每家下属公司生产什么，在哪里以及现在的情况。肯看了又看，把这些产品当作自己的孩子一般。我根本意识不到我是在同未来的巴菲特CEO拉尔夫·斯希的接班人见面。

我和拉尔夫·斯希曾经有过一次长达三个多小时的谈话，内容涉及他的公司和他的管理方法。此后不久他就退休了。但是斯希先生作为执行经理的原则和经验又证明了沃伦·巴菲特选择公司和经理的类型的正确性。

在我同拉尔夫·斯希的谈话过程中，我为巴菲特所选择的CEO之间的相似性而感到吃惊。我立刻想到安全飞行公司的阿·尤里奇先生。两人从未谋面，但十分相似。他们都早已过了退休的年龄（斯希76岁，尤里奇84岁），但都比巴菲特更早地预见到了商业航空的光明前景。二人都大力投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资于航空安全、都在教育产业方面做过考虑、都拥有全球战略眼光、都有确定的继任计划、都比年龄只有他们一半的人更有活力、都是一个世界著名的健康组织的主席。（斯希在克里夫兰临床基地，尤里奇则在国际奥比斯）。

退休对于伯克希尔·哈撒韦的执行经理来说是一件不同寻常的事情。然而，在新世纪开始的时候，只有76岁的拉尔夫·斯希退休。正如沃伦·巴菲特在2000年“董事长致股东的信”中所说：“1985年，我们收购了斯科特·费兹公司，我们不仅得到了一个好公司，我们还拥有了一位好经理拉尔夫·斯希，他是一位真正杰出的CEO，当时他是61岁。对于大多数相信资历胜过能力的公司来说：拉尔夫·斯希的才华只有几年的时间能使公司受益。但恰恰相反，在伯克希尔，拉尔夫管理斯科特·费兹公司长达15年，直到退休。在他的领导下，以2.3亿美元价购得的公司，为伯克希尔贡献了10.3亿美元的资金。我们用这笔钱，转而又购买其他公司。毫不夸张地说，斯希的贡献使伯克希尔的身价增长了数十亿美元。作为一个经理，拉尔夫完全可以进入伯克希尔名人录。”巴菲特虽然没有明确说明，实际上名人录上的经理们已经成为了一个卓越的精英集团[1]。

拉尔夫·斯希于1924年7月24日出生在俄亥俄州的布鲁克林。母亲是匈牙利人，父亲是奥地利人。他很早就开始了自己的职业生涯，给邻居们挨家挨户地派送杂志和薯条。“我总是做很多事，”他说：“无论是收旧瓶子或为人剪草坪。”[2]

1942年6月拉尔夫·斯希毕业于克里夫兰的技术高中西分校（West Tech High School），1943年3月应征入伍，他把这当成一生中最重要也是最幸运的事件之一。“我走到火车站，他们在那儿安排征兵。”“我站在步兵的队伍中，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但我一直想当一名工程师，于是我问一个征招人员，‘我到哪里能做工程师？’他认为这很滑稽，但还是告诉我应该站到另外一列，最后我成了工程兵特种部队的一员。我被安排到第249战斗工兵营，接受约翰·K·爱迪生上校的领导。上校更多地教会我如何激励别人、理解别人，这点除了妈妈无人能及。”

“我们组成了300多艘船的船队航行至英国。”斯希回忆到，“很幸运，我们没有遭遇德国潜艇。” 1944年的冬天，他们正好在巴尔奇战役（Battle of Bulge）开始前到达。“那之后不久的一天早上，上校来到我面前说：‘我要你读读军队的条例，你应该接受教育，’他说：‘你们当中的一些人将被送去学校深造，你现在可以申请读大学。’我说：‘我甚至不知道学什么。’他说：‘学工程。’但我又说喜欢新闻，想做一位专职作家，他说：‘好吧，你可以去哥伦比亚。’于是我申请去哥伦比亚大学并幸运地通过了。学校想知道我确切的上学日期，我问上校，他说：‘战争就要结束了，你写上9月入学。’”

尽管上校说的没错，1945年5月欧洲战争结束，但斯希直到12月才回到美国，已经错过了哥伦比亚的秋季开学日。斯希不想再等9个月，于是他向其他大学咨询在此期间在哪个学校可以学习新闻。最后，俄亥俄州阿森斯的俄亥俄大学接受了他的申请，于1946年2月入学。“但当我到那儿的时候，”斯希说：“一位刚结识的教授告诉我，‘如果不想学新闻，为什么不学工程？’此外，当我发现记者的收入实在微薄后，当工程师是个不错的主意。”大学毕业后拉尔夫·斯希取得了工程学位，但他意识到自己想从事的是商业，于是又上了哈佛商业学校。1950年6月他取得了MBA学位证书。

在他离开学校之前，他有过一次偶遇。现在回忆起来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯希把它归为一生中最重要的事件之一。“我走过校园，”他说：“遇见了乔治斯·多里奥特（Georges Doriot）教授，一个在法国出生的军人，他是风险投资的开创者，也是美国第一家公开交易的风险投资公司——美国研究发展公司的创始人。他问我毕业后决定去哪儿工作，我说福特汽车公司。‘你要去做什么？’他说，我重复一遍。他又说：‘你疯了？你费了这么大工夫完成学位，你竟然说你要为福特公司工作！跟我到办公室来。’我跟着他去了办公室，他说：‘你的想法很不明智。你应该开创自己的公司。’我告诉他我没有资金，他说：‘可以做代理商或特许经销商。’我不知道如何开始，他说：‘好吧，我帮助你。’”

“就这样我考虑了一下，想出两个可行的特许经销产品，”斯希说：‘啤酒和煤。’在 20 世纪 50 年代早期，煤仍然是配额商品，销售煤需要特许经营权。但是刚刚出现的电视使我感觉会有许多登广告的机会，于是我选择了啤酒。我给 6 家啤酒公司写信，有 5 家肯提供工作。”回到克里夫兰后，拉尔夫·斯希在 Leisy Brewing 啤酒公司实习，条件是公司承诺一年内使他成为该啤酒的分销商。但事实并不如斯希所料，10 个月之后他离开了该公司，因为他发现公司的要求是他做分销商之前先做 5 年销售员。“那时我根本没意识到，”他说：“做分销商需要幕后交易，我不屑为之。”[3] 他在通用汽车公司做了 6 个月，后来接受了克莱威特公司（Clevite Corporation）的聘任。他做的非常出色，获得多次提升。17 年后，作为执行副总裁，拉尔夫·斯希被董事会指定为公司找一个买主。

1968 年克莱威特公司被卖给古德仪器系统公司（Gould Instrument Systems），一家生产多种电子仪器的公司。斯希当时的离职金很丰厚，包括 50 万美元现金和 5 年期的每年 10 万美元的咨询费。那些年里，通过管理期权，他购买了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大量 Cleveland Graphite Bronze、也就是后来的 Clevite 的股票，通过卖掉这些股票成为风险投资人。正如他所承认的那样，“在做出正确的购买决定之前，我犯过很多错误。”斯希最终买下他认为有潜力的阿代克公司（Ardac）[4]，但实际效益却没有预期增长得快。1974 年他联系了斯科特&费兹（公司后来将&删去），看他们有没有兴趣收购阿代克。他记得，有一天当他与斯科特·费兹公司的人讨论具体事宜时，“董事长耐尔斯·汉明科（Niles Hammink）打来电话说：‘我想和你共进午餐。’于是我去了。汉明科说：‘我要退休了，还没找到我信任的人承担 COO 的工作，我一直在了解你的背景，我希望你能考虑接替我做公司的总裁和 COO。’”

当斯希加入公司的时候，斯科特·费兹已经有 60 年的历史了。1906 年詹姆斯·A·科尔比发明了早期水助吸尘器，但直到一战后，当科尔比与斯科特·费兹——当时是克里夫兰的一家机器商店合作时，真空吸尘器才真正开始成为市场宠儿。经过努力，他们研制成功一种手动操作的地毯吸尘器，前 5 年就卖掉了 100 万台。1925 年公司引进一种电动吸尘器，同样大获成功。到 20 世纪 50 年代中期，这种吸尘器每年卖出 20 万台，在竞争中处于明显优势。1964 年，公司的收益明显增长，斯科特·费兹开始收购其他公司。到 20 世纪 70 年代中期斯希担任总裁时，斯科特·费兹已收购了 30 多家公司[5]。

但收购这些公司时并没有进行多少战略性考虑，因而不能达到市场多样化联合的发展目的。其后果是公司分支遍布工业领域的各个部门，缺乏核心竞争力。“人们的第一个问题就是，‘斯科特·费兹到底是做什么的？’”为了避免混乱，斯希开始整合公司，卖掉了一些公司、合并了一些公司。而其中最重要的收购是 1978 年从菲尔德公司（Field

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Enterprises）手中购买了世界图书有限公司——世界大百科全书的出版商。世界图书公司与科尔比公司的经营模式相似，使用挨门挨户的直销。

斯科特·费兹在斯希的领导下发展良好，但它的成功却引起了市场上那些公司恶意购并者的注意。1984 年 4 月，斯希和公司的一些其他管理人员想使公司私有化。他们出资 3.31 亿美元现金，或以每股 50 美元，高于市场价 5 美元的价格准备收购。但是两个星期之后，华尔街套利商人伊凡·博斯基（Ivan Boesky）抬高了出价，准备以每股 60 美元，总价值 4 亿美元进行收购，后来他因这次暗箱交易而被判刑。斯希和其他官员撤回投标，公司董事会拒绝了博斯基和其他人的出价[6]。但是鲨鱼却闻到了水里的血腥，在接下来的 18 个月，就像斯希和他的经理们计划收购斯科特·费兹一样，另有一些公司也试图效仿。

“我们拒绝了许多我们不喜欢的公司，”斯希回忆到，“为什么我要帮助这些该死的恶棍收购自己的公司？我们没有接受任何前来收购的买主。公司有太多部门、太多的分支，有人只想收购公司的一部分，没人带着足够的钱来收购整个公司。即便博斯基和迈克尔·米尔肯（Michael Milken，后来也被关进监狱）也是如此，他们不知道如何处理公司的所有的分支。我的义务是保证每个雇员都接受平等的待遇。我不希望任何一个雇员突然发现自己遭到抛弃，虽然他们所在的公司很小，但对我们仍然很重要。”

就在此时巴菲特出现了。长期以来巴菲特都对斯科特·费兹抱有兴趣。1985 年 10 月之前，他拥有斯科特·费兹股票的 5%。虽然他从未见过斯希，但他意识到这是一个机会，于是他在 10 月份给斯希写信说：“我们拥有 25 万股公司的股票。我们一直很欣赏你们公司，我们不做不友善的交易。如果你想合并的话请给我打电话。”[7] 斯希回忆说：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“我不认识沃伦，我所知道的关于他的一切都是这次通信之后了解的。信到的时候，我正在参加哈佛联谊会，星期一早上我回到公司，秘书把信递给我说，信星期五就到了，您最好赶快回个电话。电话里沃伦问我，我们什么时候可以一起吃晚饭？我说只要你有时间。他说明晚在芝加哥怎么样？当时是星期一，我们星期二晚上见了面，星期三他来公司考察，星期四我们就达成了协议，星期五他做了公开宣布。”在不到一个星期内，伯克希尔·哈撒韦公司以 3.15 亿美元，即每股 60.77 美元的价格收购了斯科特·费兹公司。

不难理解，巴菲特对这次交易十分满意。他对股东们说：“斯科特·费兹公司有包括 16 家分公司、7 亿美元的销售额和在各个领域的管理人才。大部分公司的资金回报情况都在良好和优秀之间。”他还告诉股东们，“公司中最大的组成部分是占斯科特·费兹收入 40% 的世界图书公司，它是这个行业的先锋，每年大百科全书的销售量是它头号竞争对手的两倍。实际上，仅就它在美国的销售量也比它的四个竞争对手的总量还多。”更为有利的是，他提到，“通过收购斯科特·费兹，加上我们保险业的增长，将会使得伯克希尔 1986 年的收入超过 20 亿美元，达到 1985 年的三倍。”[8]

有趣的是，巴菲特以斯科特·费兹为例向伯克希尔的股东们说明他的兴趣所在。“斯科特是个典型，”他写到：“组织庞大却明晰、管理妥善而效益良好。斯科特·费兹说明了收购的偶然性。我们没有什么全盘的战略，没有那些告知我们社会经济潮流的公司策划人，没有调查中间人或筹划人的大量意见。相反地，我们只是凭着感觉，当机会来了，我们就采取行动。”[9]

巴菲特接下来描述的六个收购标准，仍出现在他的著名的致股东的信中：大宗收购、持续盈利、较少债务、管理先

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进、行业简单和价格公开。

“我们始终不会恶意收购，” 巴菲特提到，“我们保证收购的事项完全保密并做出最快的回复，习惯上是5分钟。我们倾向使用现金购买，但是遇到具有巨大内在价值的公司也会发行股票来购买……我们邀请潜在卖家联系从前和我们打过交道的人去证实我们的购买意向。对合适的公司、合适的人，我们提供一个好的归宿。另一方面，我们也会经常遇到不符合我们的标准的对象：一些新兴公司、情况突然好转的公司、拍卖式出售的公司或者被投机者一度爆炒的公司，这些一点都不能吸引我们。”[10]

不管巴菲特收购斯科特·费兹的原因何在，拉尔夫·斯希对这次交易同样感到满意。“我们与伯克希尔交易的重要原因之一是，”他说：“我们可以坦然面对那些金融和法律争斗了。但决定性的原则是，我们的股民将受到什么影响与对待。与保持孤立相比，没有什么比由伯克希尔收购更好的结果了。”

由于新老板长期以来都厌恶使用公司专机，所以，一开始，斯希有些担心，因为斯科特·费兹公司一直使用自己的飞机运载客户。但是，巴菲特说：“继续使用飞机吧，你就和从前一样运作你的公司。”现有的公司和管理一点儿也没有改变，整个公司（和公司的飞机）都保留了下来。

合并之后，斯希意识到成为伯克希尔大家庭中的一员还有其他的好处。其中之一，他说，是“我们可以把更多的时间用在做生意上。当我们是公众公司时，每年大约有200个工作日，其中50天我们得花在公司以外的事情上——与公关人员交谈，与投资人、投资相关人员及诸如此类的人交谈。我们现在不需要这样做了，因此有更多的时间用于发展生意。”他希望从合并之日起，“减少额外的负担会让我们有时间发展多样化的公司，即使我们并没有真正这样做。但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一点确实使我们集中精力赚更多的钱。我们现在的确比过去赚得更多了。”

他也相信成为伯克希尔家庭中的一员使斯科特·费兹“不必为钱的因素困扰，而有机会按自己的方式做与众不同的事情。我不需要巴菲特为公司注入资本，”他强调说：“或者向其他企业为斯科特·费兹寻求经济援助。我只是希望能够支配斯科特·费兹的所得。当我们是公众公司的时候不能那样做，我们的每一项投资都要经过仔细审查，在伯克希尔则不是这种情况。”

最后，他认为与伯克希尔的合并“逐渐使我们对可以从事的行业有了更开阔的认识。原来我们认为自己只能从事已经从事的行业，但现在我们意识到，我们可以在许多方面进行拓展，横向的、纵向的拓展；不仅生产产品，销售产品，还应建立自己的同生产体系同步的分销体系。”

即使没有涉足其他行业，斯科特·费兹的发展也非常成功。公司现有 22 个部门、7500 名员工。如今财务报告显示公司的每年的销售额大约是 10 亿美元，每年的盈利是 1.5 亿美元，完全可以跻身世界 500 强公司。80% 的利润来自于三个领域：(1)科尔比公司及其服务公司，它也是公司中最大也是最重要的部分；(2)世界图书公司；(3) Campbell Hausfeld 公司。

在收购以前，世界图书公司令巴菲特和蒙格产生过极大兴趣。1917 年芝加哥的汉森·贝洛斯公司建立了世界图书公司，后来被马歇尔·菲尔德买下成为当时的一家新公司也就是后来的菲尔德教育公司。1978 年它又被卖给斯科特·费兹。世界上人们使用的世界大百科全书共有 1200 万套，美国和加拿大每 10 户人家中就有 4 套。传统的精装本主要用于学校和图书馆，很少采用直销的方式。1994 年世界大百科全书被制成光盘并在网上销售，最近还宣布与美国在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

线——时代华纳进行联合。因特网对世界大百科全书的销售产生了很大冲击，使它从 1990 年占斯科特·费兹收入的 40% 降到如今的 7%。同时期的年利润从 3500 万美元下滑到 1700 万美元。

另一个主要的组成部分是斯科特·费兹制造公司和他的主要下属公司——Campbell Harsfeld 公司，它主要生产动力设备，如空气压缩机、起重机、充气机、发电机、喷漆系统、压力清洗机和焊机。公司于 1836 年成立，是俄亥俄州最古老的公司之一。该公司最初生产水稻机和一些农用设备；后来约瑟夫·豪斯建立了一个公司生产一种叫“压力之王”的空气压缩机；1940 年两家合并，成立了 Campbell Hausfeld 公司。1971 年 Campbell Harsfeld 公司成为了斯科特·费兹公司的一部分。今天，Campbell Harsfeld 公司的六条生产线产出的产值和利润占公司的三分之一。它所面临的挑战是如何面对像 Home Depot 和沃尔玛这样的零售商使用自己的品牌带来的压力，以及如何使包括空气压缩机在内的产品商业化。

斯科特·费兹的最大收益来源于科尔比真空吸尘器。每年大约有 50 万台吸尘器销往世界各地，其中约三分之一的产品销往美国以外的国家。这些吸尘器适用于家庭，由于性能出色，办公室也经常使用。斯科特·费兹将产品委托给 835 个分销商，再由这些分销商直销给个人。20 世纪 90 年代末直销体系引起争议，这给伯克希尔公司带来不小的风波。

1999 年秋，《华尔街日报》（Wall Street Journal）头版报道了一些人控告科尔比公司对老年人和低收入采用高压销售手段牟取不正当利益。按照《奥马哈世界先驱报》的说法，拉尔夫·斯希看到那篇文章后，向沃伦·巴菲特求助。但是，斯希说：“他只对我说了他曾反复说过的话，‘要确保公平地对待顾客。’”虽有如此辩解，斯希仍然为这种传

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

言给他的老板带来的困窘而感到自责。“沃伦有一个完美的名声。”他对《奥马哈世界先驱报》说：“那上面写到，‘这就是沃伦·巴菲特，所谓的清白先生，却从事着肮脏的行当。’但事实是，”斯希坚持说：“这并不肮脏。”科尔比今天的销售方式和30年代是一样的，得到的投诉微乎其微。《奥马哈世界先驱报》还报道巴菲特每年收到大约100封来自伯克希尔·哈撒韦顾客的投诉信，其中科尔比顾客的信仅占1%[11]。

斯希其实无须担心他的老板对这一事件的反应。巴菲特一贯以积极的态度评价斯希在管理上的表现。1985年伯克希尔收购斯科特·费兹之后，巴菲特的第一封“董事长致股东的信”中，对斯希表现出了热情的欢迎。“与斯科特·费兹有着同样吸引力的是担任CEO九年的拉尔夫·斯希。我们为拥有他而感到高兴。”[12]一年后在谈到斯科特·费兹和管理人斯希时，他对股东们说：“这一年我对两者有了进一步了解。拉尔夫是一位非常出色的经理，眼光准确，他把自己的特色和活力灌注到工作中，尽管掌管着遍布广泛的行业，他的管理是一流的，机遇最多、面临的问题也最棘手。像其他经理人一样，和他工作很愉快。我们会继续走运。”他这样得出结论[13]。

8年后巴菲特对斯希有了新评价，“拉尔夫的成功，”他对股东们说：“并不令人费解。45年前本·格雷厄姆教过我一个道理：投资并不一定是要做非同寻常的事情，取得辉煌的成果。后来的阅历告诉我，这也同样适用于企业管理。一个经理首先要把基本的事情做好，而不是分散注意力。这正是拉尔夫的管理方式：他确立适当目标并专注地完成它。个人之见，与拉尔夫一起工作很有乐趣。他处理问题直截了当，自信但决不自大。”[14]如上文提到的那样，斯希离职时巴菲特对其贡献做出这样的评价：“作为经理，拉尔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

夫进入伯克希尔名人录当之无愧。”[15]

同样，拉尔夫·斯希对他的老板也怀有同样的敬佩。“沃伦最让人敬佩的是，”拉尔夫说：“他能以最快的方式发现问题并解决问题。在他身边工作感觉很好。他总是以其特有的平静方式鼓舞别人。我喜欢他的另一个原因是他创造了一种平等的氛围，即使在智慧和财力方面或许根本不存在平等，但他就是让你感受到平等。”和许多伯克希尔的其他经理感觉一样，他说当他初见巴菲特的时候，有两点使他惊奇。“首先，”斯希说：“他非常平易近人；第二，他对我们的公司了解甚多。”

斯希认为老板的管理方式最令他钦佩。“我们大约两星期交谈一次，”斯希解释说：“我告诉他各种动向，他则提供好的建议，但他不会说：‘你得按照我的方式去做。’我一般也不问‘我能这样做或那样做吗？’因为他不希望你那样问。这就是他的最大精神力量——给你充分自由让你以自己的方式管理公司。这样的话，你无法把责任推卸到他身上。正如他说：‘按你自己想的去做，’那么成功与否只能指望自己。像这样的老板周围并非很多。”斯希说：“沃伦对待经理的方式，让你觉得公司属于你，你握着公司的大部分股票，你可以做任何你想做的事情。这样我就不会冒个人承受能力以外的风险。另一方面，我也会尽力使我们将来比今天做得更好。”

斯希还谈到斯科特·费兹合并后巴菲特对他的另一种影响。“他改变了我看待问题的方法，尤其在与零售商的关系处理上。正是受到巴菲特的影响，我在零买顾客身上投入更多的时间与精力。我的职位是CEO，但同时也是投资人，与顾客有直接利害关系。如果没有同顾客搞好关系，我们就要遭殃。沃伦就是这样认为的，毋庸置疑，这是很独特的哲学。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谈到管理方式，斯希认为交流是一项非常重要的工具。“我花很多时间学习如何与人交流，”他说：“我发现以前当我与别人交流时动不动就用权威的口吻，‘你为什么不这么做？为什么会出现错误？’现在我认识到，如果我用一种富有人情味儿的、生动的问询而不是直接的、公事公办的命令的方式与人交流效果会更好。这种方式将更有助于鼓励他们独立思考。当别人发现由于我的指导帮助他们完成本来做不到的事情，他们会回来说：‘我很感激’。这让我感觉好极了。”

斯希崇尚企业家精神。正如他 10 年前在《克里夫兰企业》中所写的，“驱使一个企业家的”是“天生的使命感，以及做别人难以做好的事……企业家的机会不仅仅是赚钱和生产极具价值的产品使顾客满意。机会还体现在致力于改变人们的生活方式，让人们意识到从前无法想象的挑战和目标。”[16] 当被问及如果他再创建一家公司的话，会选择什么样的公司，他说：“一个由企业家和企业经理人组成的投资公司，一个有子公司的公司。我认为所有权的问题最关键，拥有自己的小公司和管理一家大公司，两者有很大的差异。”

对于自己公司的前景，斯希说：“我希望我们能够把目前行业的种类再细分，使之多样化。以教育为例，如果我们能够转变教育仅仅是信息来源的观念，而是更好地参与人们受教育的过程，比如帮助孩子学会如何更有效地阅读、更快地计算，那么新的互动技术将在孩子的教学方式上为我们提供更新的机遇。过去的教育模式是一位教师负责一个班级，班级内的学生能力不同、兴趣不同、技能不同，但老师使这些学生完成相同的学业。但我们不能再这样做，这里还会有许多新机会。”

但如何知道哪里有新机会呢？“我们密切关注市场的动

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

态，”斯希说：“因此我们能够预测市场的下一发展阶段。我们不把现在的阶段当成发展的最后阶段，我们总是寻找新的市场机遇，设法尽早投入。”还以斯科特·费兹的教育企业为例，他说：“比如世界图书公司，我们都清楚教育在进步，但我们更要清楚以何种方式进步，是通过表达体系，比如采用电子手段；还是改变教材的内容，我们想尽可能地了解这些变化。”

斯希知道，发生变化的重要原因是新技术。虽然他相信技术对科尔比的影响相对少一些，而对 Campbell Hausfeld 的影响则要相对大一些。技术改变了信息的收集和发布方式，并将继续对世界图书产生深远的影响。当被问到谁将成为世界图书公司 10 年后最大的竞争对手时，他说：“我不知道会是谁，但不会是百科全书行业里的公司。这个领域正经历着双重的革命。一是如何集中信息与消化信息；其二，使知识为人所理解。世界图书公司在这方面比别人做得好，但我认为我们将会遇到更多的竞争对手。我确信，这些对手将是从事电子商务的人。”

发展世界图书公司和管理斯科特·费兹公司的责任将由新任命的 CEO、在公司工作过 28 年、64 岁的肯·斯密尔伯格承担。他们之间周全、顺利的交接计划体现了斯希的典型领导方式，或许伯克希尔其他分公司将来的交接计划也会这样进行。肯·斯密尔伯格担任过生产部经理、执行副总裁、部门总裁、总公司副总裁、财务行政高级副总裁、总裁和首席运作官。在 CEO 中，很少有谁能像他这样担任过如此多的职务。在拉尔夫看来，没有人比肯更能够称职地管理斯科特·费兹公司了，这也反映了斯希在用人方面的才华：把人才派到公司的各个部门，让他全面发展、优胜劣汰，合适的时机给予任用。

至于伯克希尔·哈撒韦的将来，斯希说：“我希望伯克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

希尔公司是这样组成的，即使是把它分拆开，公司也不会支离破碎。我曾经和沃伦讨论过这个问题，不过我们的观点并不一致。但是，我认为，如果他一旦离开了，没有人能够像他那样继续运作公司。我知道很多股东担心这个问题，我认为他们也确实应该担心，因为不论沃伦指定谁来接管公司，不会再有人成为第二个巴菲特了。他是个非常独特的人，所以不要期望找到什么人能够像他一样。很少有人能够以他的方式运作，也很少有人能够像他那样去影响别人。他会让你感到你想要表现，或许是为你自己，但是也是因为你想要让他感到骄傲。这非常与众不同。”

拉尔夫·斯希的商业信条

★ 和雇员们的沟通方法非常重要。你应当和他们交谈并倾听他们的意见，而不是简单地当一个经理让他们做这做那。你要激励他们。

★ 企业家精神是非常重要的。即使是在大公司里，也要让经理们拥有部分所有权；他们就会像企业家一样，发展壮大自己的部门。

★ 关注技术对发展和多样化带来的帮助。很多机会来自于我们不能预测的技术进步。我们必须关注并寻找这些机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十八章

任命的经理——苏珊·雅克

博斯姆珠宝精品公司

苏珊·雅克是现在巴菲特的CEO们当中惟一的女性，她身兼三份全职的工作：博斯姆珠宝精品公司的CEO、妻子和两个孩子的母亲。和罗斯·布鲁姆金一样，苏珊也出生在国外（津巴布韦），并且没有念过大学。和别的伯克希尔·哈撒韦的CEO们不一样，她是沃伦·巴菲特亲自提拔起来的。她是博斯姆公司的第一位非家族成员的CEO。

我们坐在她位于二楼的会议室里，在这里正好能看见伯克希尔股东的接待大厅。她有一种政治家的优雅和魅力，思维敏捷，是一个永远的推销员。巴菲特说："一定要捂住你的钱包。"在你被她迷住后，你将来的所有珠宝都将从博斯姆公司购买。

苏珊·雅克，现在是博斯姆珠宝精品公司的总裁和CEO，巴菲特在1997年的"致股东的信"中写道："作为一个经理，她拥有一个公司所有者所希望的各种素质。"[1]她是伯克希尔CEO当中的一个特例，是惟一的一位女性（另外一个女性是已经故去的内布拉斯加家具中心的罗斯·布鲁姆金），而且还是他们当中最年轻的一位，她成为总裁的时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

候只有 34 岁。另外，现今的伯克希尔的 CEO 当中，只有三位是巴菲特亲自任命的，她就是其中之一（另外两位是《布法罗新闻》的出版人斯坦·李普西，Fechheimer's 公司的 CEO 布瑞德·金斯特勒）。按照每年的销售额来看，雅克经营着伯克希尔最小的公司。还和所有其他的伯克希尔的 CEO 们不一样的是，在伯克希尔买下她的公司之前她不是个富翁，在这之后——因为她没有公司的任何股份——她依然不是。她是伯克希尔的成功的继任模式的一个明证。

雅克不仅仅在伯克希尔的 CEO 们当中是一个特例，在她的行业当中也同样是一个特例。这个行业基本上是由中年的犹太男人们统治着，她有一次说："我刚刚开始任职的时候我开过这样一个玩笑，我说我面临着三个障碍：我太年轻，我是女人，另外，我不是一个犹太人。"不过，雅克并不认为这些东西能够阻碍她，"我认为，最终是要靠能力说话的。"从巴菲特的赞誉和这个奥马哈的珠宝公司的持续成功，我们看到了她的能力。

1959 年，雅克出生于非洲的罗得西亚，那时候叫罗得西亚，现在称津巴布韦。她的父母分别是英国人和澳大利亚人，他们经营着自己的木材公司，雅克是他们的三个女儿中的老二。和很多的小女孩一样，雅克非常喜欢珠宝。每一个星期五的下午，她和姐妹们都能得到这个星期的零花钱，雅克回忆说："我们就去商店买东西，商店里会有一些便宜的小戒指，5 美分或是 10 美分的戒指，每个星期五我都会买一个。即使是那么小的时候，我就很喜欢珠宝。……"[2] 当她高中毕业后，她无法确定自己要干什么。她说："我不知道我在大学能学到什么，所以我不想去念大学。妈妈对我说：如果我不想念大学的话，那至少应当去参加一个秘书课程，因为那样的话我还可以随时找到一份秘书工作。于是，我参加了一个为期一年的秘书课程，然后，我的第一份工作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是在苏格兰珠宝公司（Scottish Jewelers）担任初级秘书。”这个公司是当时英属殖民地最大的珠宝公司。但是，当时的罗得西亚正处在争取成为一个独立的津巴布韦的艰苦斗争当中，于是，在她工作之后不久，她的父母就把他们姐妹三人送到英国待了一年的时间。

当苏珊回来的时候，苏格兰珠宝公司有两个职位在等着她，一个仍然是秘书，另一个是营销工作。她说：“我决定作一点儿不同的工作，于是我选择了营销。但是，我很快认识到，我对我的工作了解甚少，如果我要在这个行业继续干下去的话，我必须要学一些珠宝方面的东西。”那时，她的一些同事参加了位于加利福尼亚州圣莫尼卡的美国珠宝学院的函授学习，于是，雅克就决定到美国去，参加该学院的为期半年的课程。1980 年她得到了毕业证书，原计划准备回到非洲，但是，她在美国珠宝服务公司（U.S. Gemological Services）[1]的宝石鉴定实验室找到了一份工作，同时，她又开始学习准备成为一名大不列颠珠宝协会的成员（Gemmological Society of Great Britain）。1982 年，雅克成功地通过了考试，并赢得了全世界最优秀学生的称号。也是在这一年，她的一个朋友和学院的同学，艾伦·弗雷德曼，恰好是拥有和运作在内布拉斯加奥马哈市的博斯姆珠宝公司的家族成员之一，请她进入了公司。

博斯姆公司是 1870 年由路易斯·博斯姆在奥马哈创建的，博斯姆家族经营这个公司四分之三个世纪之后，1947 年，路易斯·弗雷德曼和他的妻子丽贝卡·弗雷德曼买下了这家公司（丽贝卡·弗雷德曼是内布拉斯加家具中心的创建人罗斯·布鲁姆金的妹妹，家具中心是伯克希尔·哈撒韦的一家公司。布鲁姆金没有向巴菲特推荐弗雷德曼的公司，这

[1]作者注：雅克说，“Gemmological”是英国拼法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家公司是巴菲特自己发现的）。路易斯的儿子伊莎多拉（艾克），1948 年进入了博斯姆公司并把这个小的家族公司经营成了世界一流珠宝公司之一。艾克在 1973 年从他的父亲手里买下了公司，雅克进入公司当销售员，到 1982 年 9 月的时候，公司是由艾克、艾克的儿子艾伦和伊克的女婿马文·科恩共同运作着。

雅克说："艾克·弗雷德曼个性鲜明，有着计算机般的头脑；看到某人的珠宝他就知道这是谁，每一个买过珠宝的人他都记得，确切地知道谁拥有什么珠宝。他是一个优秀的谈判家、购买家和推销员。"[3] 从一开始，雅克就从他身上学到了很多东西，她说："我工作的第一天，我走到艾克那里说：'你知道我从来没有做过销售，所以我想先适应一个星期看看别人是怎么做的，获得一些经验。'但是他说：'哦，我觉得现在正是需要你的时候，那边正有一个顾客过来，你去招呼他，好吗？'于是，我就在那里等着那位绅士的到来，我没有受过训练，所以根本没有什么介绍，什么也没有。他要买一个 295 美元的胸针，我写了单据，收了钱，包好递给了他，然后他就离开了。艾克过来说：'他买了什么东西吗？我说买了，他又说：'你没有给他打折？'我说：'我不知道还能打折。'然后他说：'好吧，你以后不要按照盒子上的价钱卖，你应当到我这里询问折扣。'所以，那个可怜的人可能是那时在博斯姆公司购物的人当中惟一按标签价付款的人。"

雅克进入公司的时候，博斯姆公司已经成为了奥马哈市区的标志之一；营业面积是 697 平方米，雇员 35 名。到了 4 年后的 1986 年，公司的营业面积已经扩大到了 2508 平方米，位于奥马哈市道奇街旁边的摄政宫（Regency Court）。同一年，苏珊·雅克被提升为商品部的经理和采购人，一个相当累人的职位。开始的时候，她还能够接受繁重的工作，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是几年之后，她开始厌倦了这种长时间的工作，于是她开始考虑加利福尼亚的珠宝学院为她提供的教学工作。当然，家族希望她能留下来，并在工作条件上可以做些让步。另外，还有一个原因让她留在了奥马哈。1987年圣诞节销售期间，公司雇用了一个叫吉恩·邓恩的人，他是奥马哈市一对显贵夫妻的10个孩子中的一个；当他遇见苏珊的时候，他正在收购一个细木家具公司和工艺品公司。雅克说："他开玩笑说，他被迫放弃了一个有前途的珠宝职业，因为他要与我约会，如果他在那个公司里的话，我是不会和他约会的。"[4] 1990年在奥马哈，他们结了婚。

这个时候，博斯姆公司也发生了变化。1988年圣诞节期间，沃伦·巴菲特来到了商店，要买一个戒指。他以前来过这里很多次，公司的职员和管理人员都很熟悉他，当他在挑选的时候，艾克·弗雷德曼的一个女婿唐纳德·耶鲁喊了起来，"不要卖给沃伦戒指，把整个商店卖给他。"[5] 到了新年的时候，巴菲特打电话来询问弗雷德曼家族是否真的愿意出售公司。雅克说："我认为，博斯姆公司有吸引沃伦的地方，首先，珠宝业是一个给人们带来快乐的行业，你和一些快乐的人在打交道，你帮助他们回忆那些特别的场合。另外还有，我们是一个成功的公司，我们的名声很好，我想这一点吸引了巴菲特。但是可能最重要的原因是艾克·弗雷德曼引起了沃伦的兴趣。艾克是一个精力充沛的人——真正的精力充沛的人。他是我们这个行业里的一个传奇人物，即使是现在，每一次我见到认识艾克的人的时候，他们都会向我讲起他的故事。毫无疑问，沃伦很大程度上是因为他才买公司的。"

艾克·弗雷德曼确实有意出售公司，于是，在1989年的2月，弗雷德曼、唐纳德·耶鲁和沃伦·巴菲特三个人开了一个会。耶鲁说："最重要的部分其实仅仅进行了10分钟。他问了我们5个问题，然后艾克给出了一个价格。"巴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

菲特的这 5 个问题是："销售额是多少？毛利是多少？费用多大？存货多少？你们继续留下来吗？"弗雷德曼很快地回答了前 4 个问题，连账本都不用看，第 5 个问题的回答也是肯定的。耶鲁回忆说："我们后来又在巴菲特的办公室碰了面，艾克和沃伦互相握手。"在协议达成之后，"巴菲特说：'现在就忘掉刚刚发生的一切，继续你们原来的工作。'既没有讨论将来的发展问题，也没有其他的事情，诸如我们的决定方式、扩张计划，或是增加利润之类的问题。很明显，他并没有把这次购并作为一次能够快速得到回报的交易。"沃伦·巴菲特为 80% 的博斯姆公司的股份写了支票，另外的 20% 留给了公司的家族成员。购买价格没有公布。于是，博斯姆公司成为了伯克希尔·哈撒韦的第一家珠宝公司，当然并不是最后一家。

弗雷德曼家族和巴菲特对此次交易都很满意。就像一个赌场老板在赌场的进出口的地方出售珠宝一样，伯克希尔的方式也是类似的。每年的股东大会，是奥马哈市的第二大盛会，要接待来自市内和市外的很多股东们，他们可以自由支配的钱就成了伯克希尔的目标。尽管博斯姆公司不会被卖掉，也只是一个小公司，但这是一项战略投资，很可能几年内就能收回成本。

巴菲特在 1989 年的"致股东们的信"中说道："伯克希尔买下博斯姆公司的第一年，该公司达到了所有的期望。销售额大幅增加，是 4 年前公司迁到这个位置时的销售额的两倍还多……博斯姆公司的管理天才艾克·弗雷德曼只有一个步伐——快速向前。"经过这样一个简单介绍后，巴菲特接着说："艾克·弗雷德曼不仅是一个优秀的商人和伟大的主持人，而且还是一个非常正直的人。我们没有经过审计就买下了这个公司，但是所有的有利因素都在我们这一边。无论你是买整个公司还是只买一小块宝石，你要记住这句话，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

‘如果你不了解珠宝，那就要了解卖珠宝的人。’”[6]

为了进一步解释他特别喜欢弗雷德曼的原因，巴菲特给股东们讲了一个故事：“我是一个非正式聚会的成员，我们在一起主要是为了娱乐并探讨一些问题。去年9月，我们在圣达菲的Bishop's Lodge聚会，特别邀请艾克、他的妻子罗兹和他的儿子艾伦参加，请他们给我们讲一讲珠宝和珠宝生意。艾克决定给我们开开眼界，于是他从奥马哈带去了价值达2000万美元的珠宝。我颇有些担心——Bishop's Lodge毕竟不是诺克斯堡——就在聚会开始的那个晚上他们露面之前我表示了我的担心，但艾克不以为然。他说：‘你看到那个保险箱了吗？今天下午我们刚刚换了号码，现在就是旅馆的经理也不知道这里面是什么了。’我的担心于是少了许多。艾克接着说：‘看见戴枪的那两个大块头了吗？他们会整夜守在保险箱旁边。’于是我准备回到晚会当中，但艾克靠近我说：‘沃伦，其实珠宝不在那个保险箱里。’”[7]

弗雷德曼不仅仅聪明过人，而且还是一个意志坚定的人。在这之后的两年里，博斯姆公司继续发展壮大着。然而，在1991年的9月，在没有任何继任方案的情况下，他离开了人世。雅克说道：“沃伦买下博斯姆，实际上是为了艾克。但是不幸的是，艾克由于患上了肺癌两年后离开了人世，这是巴菲特没有想到的。我确信沃伦在买下公司的时候，一定认为艾克至少还能工作20年，所以根本没有必要找一个继任者。”让事情变得更复杂的是，本来可以成为继任者的艾伦·弗雷德曼却离开了公司，自己去开创了一家公司，先是在奥马哈，后来到了加利福尼亚的贝弗利山庄；艾克的女婿唐纳德·耶鲁成为了总裁。经过这些变化后，高级副总裁的职位就空了下来，于是，苏珊·雅克被提拔到了这个职位。

尽管她很高兴被委以重任，但是，她的第一个孩子出生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了，14 个月后，她处在了一种进退两难的境地，既想要照顾孩子还想要在事业上继续发展。在丈夫的帮助之下，她做出了决定，回来工作了。几年后，她对一个记者说："我的丈夫吉恩不想让我放弃工作，他是我成功的支柱。他非常赞成妇女工作，他无私地支持我。"于是，她在工作和家庭之间找到了平衡，成为了其他女雇员的典范。她说："我们的管理队伍当中有很多年轻的妇女，家庭是非常重要的。我们感到如果你有一个非常好的家庭和家庭生活，并为家庭付出了应有的时间，你的工作就会更好。只要你想工作。可能会有一些负罪感，但是我已经认识到，我不会是一个待在家里的好妈妈。"[8]

到了 1994 年，她的老板唐纳德·耶鲁也遇到了同样的困难。他的妻子詹尼斯患了癌症，正如耶鲁那个时候说的那样，"我肩负着家庭责任和公司责任，但是到了这个时候，我不可能再同时承担着两个责任了。我的家庭责任是优先的。"于是，他感到有必要辞去公司的总裁职位，"这是我自己做的决定，但沃伦非常理解我、支持我的决定。"[9] 当然，巴菲特由此又必须找出一个人来运作公司。考虑过后，巴菲特在他的办公室里召集公司的经理们去开会。

苏珊回忆说："就在唐纳德宣布了他的决定之后不久，一天上午 10 点左右，沃伦给我打电话，可能是这样说的，'今天下午能否抽点儿时间到我的办公室里来？'当然，我们都知道了唐纳德要离开公司，所以我想沃伦只是想和所有的经理开个会，告诉我们事情的经过，所以我说我非常乐意去见他。但是，我发现我没有穿我喜欢的套装。你知道，如果我要去参加巴菲特召开的会议的话，我一定要穿得非常职业才行。"

那个时候，她和丈夫住在距离商店大约半个小时车程的一个农场，不过在商店旁边还有一处公寓。她接着说："所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以我给丈夫打电话说：‘沃伦让我到他的办公室去，我必须回家换衣服，但是我的鞋在农场的家里，而我的衣服在公寓里。’于是他说：‘你到公寓里去拿衣服，我回农场给你拿鞋。’于是，吉恩高速驾车沿着州际公路回去拿鞋，结果被警察拦住了。他对警察说：‘你可能不相信，我的妻子今天下午要去见巴菲特，我回去给她拿鞋。’警察说：‘是个好理由，但我从来没有遇到过这样的事。’他只是警告了我的丈夫就让他离开了。”

雅克穿戴整齐之后去见巴菲特。谈了一会，雅克就知道了，原来巴菲特让她来不是为了告诉她公司的情况——而是想让她担任公司的总裁。她说：“我大吃一惊，根本没有任何思想准备。我对他说：‘我可以试一试，但是，如果我做的不好，你还会让我回来做我现在的工作吗？’他说：‘苏珊，有时会遇到一点困难，但是我们一定要试试。’他同意了。他给了我这个巨大的机会，幸运的是，我做的还不错。”但是故事还没有结束，她接着说：“当我担任总裁的消息宣布之后，那个在州际公路上拦截吉恩车的警察打来了电话祝贺，我想他知道了确实有这样一个会议一定很高兴。”

1994 年 1 月，雅克成为了公司的总裁，从这时起，她一直尽力保持博斯姆公司的传统。和艾克·弗雷德曼一样，她经常出现在销售区里，她的办公室直通大厅，也一直保持着弗雷德曼善待顾客的原则。她所做的这些使得公司的销售和盈利继续呈指数增长，而且雇员的队伍也扩大了。1997 年，这位博斯姆公司的 CEO 进入了“全国珠宝业名人录”——她是第三位获此殊荣的女性。

雅克 1982 年进入公司的时候，公司的销售面积是 697 平方米，有 35 名雇员，到了 2000 年，销售面积已经达到了 1858 平方米，雇员总数达到了 375 名。从她担任总裁时算

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

起，销售额已经翻番，按照单一地点的销售计算，公司排名第二，仅次于纽约的提夫尼商店（Tiffany）。当然她也承认，这些成就的取得是有代价的，她说：“我们有时会听到顾客的批评，说我们和从前不太一样了。我们一直在尽力保留家族的文化，我们当中的多数，包括经理们，在购并之前一直都是紧密地同弗雷德曼家族一道工作。但是，现在的情况和从前的家长式的公司不一样了，作为一个大公司的一部分，一定会有很多不同。尽管我们尽量按照艾克的原则运作公司，但是，公司的某些方面必须改变。”

她相信，博斯姆公司与伯克希尔的合并给公司带来了很大的好处。尽管她认为，如果公司没有成为伯克希尔的子公司的话，“博斯姆公司依然会是一个成功的公司，能够继续在珠宝行业里保持领先地位”，但是她指出，“加入了伯克希尔后极大地拓展了我们的顾客基础”。其中一个重要因素就是公司参与到了每年5月份举行的伯克希尔的股东大会。公司通常在星期天是不营业的，但是，在股东大会举行期间（母亲节之前的那个周末），公司照常营业接待大约有15000名忠实的伯克希尔的股东们。这三天的销售额仅次于圣诞节期间的销售额。

同时，在此期间，雅克还有机会见到其他的伯克希尔的运作经理们（西伊士糖果公司的CEO查克·哈金斯的结婚戒指就是从雅克这里买的）。她感到和他们交流有很大的益处。博斯姆公司在奥马哈的邻居，布鲁姆金家族的帮助就非常大。“因为他们和我们处在同一个市场当中，我们从他们那里学到了很多东西，互相交流了很多内容，从销售员的提成，到人力资源和市场营销等诸多业务。”她又补充说：“但是，我们还想——正在计划——和其他的公司进行更多的会谈和头脑风暴之类的会议。”她以新泽西州伍德布里奇的行政专机公司作为例子，这个公司把飞机的所有权拆分卖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

给公司、企业家、体育明星、社会名人和富有的个人。“和他们在一起可能会有好处，因为我们面对一些同样的客户。”

当然，她认为，最大合作的可能性是在伯克希尔现在的三个珠宝公司当中：博斯姆公司，堪萨斯城的海尔兹伯格珠宝公司（Helzberg Diamonds）和西雅图的本·布里奇珠宝公司（Ben Bridge Jewelers）。她说：“合作的可能性很大。合作的内容很多，采购、信用消费、还有存货和存货管理、赔偿、鉴定、维修和其他的相关业务。我认为我们合作的机会很大，而且我希望我们能利用自己的能力让公司更加壮大。”

换个角度讲，珠宝集团的公司相互还是竞争对手——例如海尔兹伯格公司，在奥马哈有 4 家商店——但雅克认为，在某些方面的合作，他们之间有着足够的相互信任。她承认，“在海尔兹伯格公司被伯克希尔买下之前，我们对它的感觉是不一样的，毫无疑问，我们认为它是我们的竞争对手。但是现在的情况就不同了，他们是伯克西尔公司的一部分了，我们对他们的态度也改变了。我的意思是说：如果顾客不在我们这里买的话，我就会推荐他们到海尔兹伯格公司去，他们就会到海尔兹伯格公司购买。虽然我们两个公司之间不会联合销售，但是我一定会为顾客推荐我们的兄弟公司，至少顾客们会在另一家伯克希尔的公司购买商品。”

雅克说，为沃伦·巴菲特工作，“是巨大的荣耀。我是说，他是一个非常非常特别的人。他热情、富有同情心，是我见过的人当中最伟大的人。但是他从来不高高在上、不会趾高气扬地和你说话。他对所做的事情都很有见地。他还是一个你非常乐于为他工作的人，随时随地帮助你。无论什么时候我想和他谈事情，他都乐于提供帮助。”

当问到她和她的老板之间有什么不同的时候，她略带着

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

英国口音的回答表现出了她的敏捷和智慧，“沃伦喜欢购买而我喜欢销售。”

因为伯克希尔是一个“百里挑一的买家，尤其是在我们这个行业，”所以，一些想要把公司卖给巴菲特的同行们往往会找她。尽管她说：“我让他们去找巴菲特，因为购并不是我的工作，”但是她也常常“和沃伦商讨相关的事情”。另外，她相信，珠宝行业当中还会有其他的公司可能成为伯克希尔的一员，她说：“有很多家族运作的珠宝公司的情形和本·布里奇公司类似，几代人在运作，也在担心他们的上一代人一旦去世公司的前途问题。如果巴菲特能够买下他们的公司那将是很让他们值得骄傲的事，我们就为此感到骄傲。”

雅克认为，巴菲特是对她的职业生活影响最大的人。这一点儿也不令人吃惊的，她说：“当你为某个人工作的时候，你一定会受到他的某些影响。在喜欢工作方面，沃伦的影响是积极的。他还让我建立了自信心、相信自己、做自己认为是正确的事。巴菲特常说：‘让自己做到这样，如果明天在报纸的头版上看到了自己，一点儿也不会感到吃惊。’我把这句话牢牢地记在心里。我认为这是一种非常好的生活方式——对自己诚实，对周围的人诚实，勇于承认自己的错误。”实际上，她认为，诚实、正直、值得信赖是“我们这个行业当中最基本的要素，如果公司缺乏这些要素，那么这公司不会坚持多久。”

她认为取得成功的另外一个重要因素是和人们相处的能力。她说：“我尽量做到和每一个人都相处得很好。我认为，你和人们进行良好沟通，聆听他们的意见，共同完成工作的话，你就更能得到他们的尊重，你成功的机会就更大。”同时，她还感谢她的团队中其他成员的贡献，“我周围人们的才能，很多方面是我所不及的。我们是一个精干的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

团队——年轻的团队——工作做得非常好。”最后，她认为集中精力也是一个重要因素，她说：“重要的是，每天都要关注你做的工作，还要不断地提高，更好地为顾客服务。”

对于博斯姆公司的现状，她说：“我们实际上有三项业务：销售珠宝、手表和礼品，这是三个不同的业务。珠宝业务占到了 80%，其他的两种业务各占 10%。但是，我们总的原则是一样的：尽力让我们的顾客感到最大程度的满意。当顾客走进来的时候，我要确保客户得到照顾和服务，这一点是坚定不移的。我们要向客户打招呼，在大多数情况下，要保证每一个人都得到服务，而且还要尽快地向客户打招呼。可能有的客户会有些反感，因为他们只是想看看，不希望销售人员的打扰。但是，我最不愿意看到的是，某个客户没有得到照顾。如果你不去照顾客户的话，你的公司就不会生存下去。”

坚持不懈地实施这些原则，已经为公司带来了良好的声望，雅克认为，这是公司重要的竞争优势之一。当然，还有其他的竞争优势，“我们拥有很多专业人员，例如，我们有 15 位珠宝专家，而大多数珠宝商店如果能有一位的话，就已经是很幸运的了。我们自己几乎可以做所有的事，我们有自己的加工车间，我们自己维修，我们还有自己的礼品仓库。”

商店的地点也是一个优势。她说：“在奥马哈使我们拥有这样的能力，能够保持尽可能低的费用。”其结果，正如巴菲特对股东们说的那样：“我们的经营成本是销售额的 18%，而一个一般的竞争者的成本通常占到了 40%。沃尔玛的成本是 15%，这使得他们的价格是那些高费用的竞争对手们可望而不可及的，于是，沃尔玛就能不断地增加市场份额，我们的情况也是一样的。我们的低价格带来的是销售量的增加，这又使得我们能够提供种类繁多的商品，而且我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们的规模远远大于传统的珠宝精品商店。”[10]公司现在在任何时候都有大约10万种商品，雅克做了一个很好的总结："非常优惠的价格，充分的挑选余地，最专业的服务人员，最好的顾客服务。"

尽管她全身心地投入了博斯姆公司当中，但当问到她的最爱时，她毫不犹豫地回答："我的家庭，我的工作。但是我的家庭是第一位的，因为我认为，我的家庭会一直陪伴着我，直到我最后一天的来临；我也相信，我会在博斯姆公司工作很长时间，但是我却不能保证我直到临死的那天还会在公司当中。"她还说："当我离开这里回到家的时候，我就会忘掉这里的一切。我不把工作带回家，因为我不能，当我回家的时候，我就到了另一种完全不同的生活当中。让我的家人分担我的工作是不公平的。所以，当我驱车回家的时候，那就是我从生活的这部分转到那部分的时候。她承认，这两个部分的生活有的时候是很难平衡的，她说："最大的挑战在于，我既要承担一个妻子和母亲的责任，还要承担博斯姆公司成长和成功的责任。我认为我选择工作的决定是我作出的最好的决定。当然，有的时候，我的工作会争夺我和家人在一起的时间，例如我必须去采购或者是参加会议。"[11]

除了要解决家庭和工作的冲突之外，她没有感到作为一个女人对她的职业有任何影响。她说："我从来不认为妇女受到了不同的对待。当我成为公司总裁的时候，我倒是担心我的年龄，因为我太年轻了，只有34岁，但是，我认为我的性别不是个问题。"实际上，她认为"因为我是女人所以一些应该来到的机会确实来到了。我为我是一个女人而感到很幸运，因为幸运之门为我敞开了。"她又说："但是，这并不是说我没有改变，变化一定发生了。我不过是正好在浪尖之上，在一个恰当的时间出现在了恰当的地方。"

1999年，妇女珠宝协会（Women's Jewelry Associa-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

tion）授予雅克年度优异零售奖。她看到，在过去的几年里，珠宝业里女性经理越来越多，另外，还有两位女性成为了财富 500 强公司的领军人物，不过，她认为还应当有更多的女性进入到公司的高层中来。她说："我认为，在过去是男人一统天下的珠宝业，现在已经不再是他们的天下了，这对年轻的女性来说，绝对是一个鼓舞。我现在所处的职位给了很多人以很大的希望。我一直在告诉我的职员，我不会总在这个职位上的。实际上，如果我听到一个负责礼品包装的女孩对我说她希望将来坐到我的位置上，我会感到非常的高兴。我认为这非常好。当我在一次珠宝商的会议上演讲的时候，一个年轻的妇女走过来对我说：'你的话非常激动人心，我受到了很大的鼓舞。'这样的事情让我感觉很好。"同时，雅克还尽了自己的一份力，在博斯姆公司的 7 个经理当中，2 个是男的，5 个是女的——这是不是预示着将来整个行业都会是这样呢？

雅克相信回报社会是有好处的。她现在是美国珠宝学院的理事，美国珠宝协会董事，珠宝维持委员会的成员。在当地，她是奥马哈商会、克里顿大学和美国呼吸学会的成员，还是内布拉斯加大学医疗中心顾问委员会的成员。另外，1995 年，她成为了年轻总裁协会内布拉斯加分会的成员。

雅克相信，由于这个行业满足了人们的一种特定的需要，它的前景非常光明。她说："当然，我们虽然销售珠宝，但是，这实际上是一个充满爱和浪漫的行业。珠宝是用来纪念人们生活当中非常值得回忆的那些日子。当一个年轻人来到这里买一个订婚戒指的时候，他买的不仅仅是一块宝石和一点儿金属，他买的是一种象征，象征着他对他珍视的女人的爱，象征着他要和她白头到老。所以这是一个与幸福场合打交道的行业，而人们永远不会停止追求幸福。"不过，她也承认，"当然，我们要受到人们可支配收入的影

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

响。好的年代里，购买力非常强，大萧条或者是其他不好的时候，购买力就会下降很多，但是，这个行业不会消失。人们没有很多钱的时候，人们还是要经历那些特别的场合，只是钱花的少而已。所以，我认为，珠宝业是长久的，我们还会有很多机会。”

同样，雅克认为博斯姆公司也有光明的未来。她说：“在过去的几年里，我们的销售一直呈指数增长，这是因为我们集中于我们的核心业务——提供优质服务、优惠的价格和多样品种。也是由于这个原因，我们的成功来自于人们的口碑。一位在我们这里非常满意的顾客会把我们介绍给他的家人和朋友，这才是最好的公司，也是我们努力要达到的。只要我们这样坚持下去，我们就会继续发展。”雅克希望公司的增长是来自内部，而不是通过购买其他的商店或者设立新的分支。她说：“我们的单一商店和保持低成本的能力是我们的主要优势之一，这两种优势是无法复制的。我不想在我们的竞争对手旁边开一家四五百平方米的商店，我们现在的规模——还有地点——是我们区别于其他商家的特征。”

她同样认为因特网上的销售不会很大。她说：“很难通过鼠标的点击来销售爱和浪漫。不会有多少女人在收到通过点击买到的订婚戒指时感到非常兴奋。购买这样的东西有很大的感情因素在里面，不可能通过计算机来复制这种情感。”同时，雅克说，博斯姆公司正在利用这种新技术。“我认为互联网为我们提供了面向更多顾客的机会。随着互联网成为人们更多的日常工具，随着越来越多的家庭拥有计算机和人们越来越习惯于使用计算机，它可能会成为我们用于沟通的良好工具，可能会给我们带来更多的销售。例如，在2000年的下半年，博斯姆公司的在线登记人数就增加了很多，这也提高了我们的在线销售额并使得我们得到了更多的注意。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

她认识到了互联网给公司带来了更多的竞争，但是她认为："我们最大的竞争者将是那些大的连锁店，或者是那些和我们一样的既有传统业务又有网上业务的公司。从一个长远的角度来看，我认为纯粹的网上业务不会取得成功。他们承受不了这样的边际利润，随着他们不断的推销，他们就不断的亏损。我认为他们支持不了很长时间，我还认为这些新型的公司在今后的一两年里就不会再得到资金的支持了，投资银行家们也需要回报，他们不希望仅是看到钱白白地流掉。"

至于她个人的未来，雅克说她还会在公司工作很多年，退休的计划是"很遥远的事"，她说："我还会干很多年。"当然，应巴菲特的要求，她已经指定了一个继任者，"但是，像我这样的年龄，是很难培养一个接班人的，因为他要等上 20 年，没有人愿意在一个候补的位置上等上 20 年。"

像她为珠宝业和博斯姆公司描绘的美好将来一样，她对伯克希尔的前途也是非常的乐观。当问到巴菲特之后公司会是个什么样子的时候，她毫不犹豫地说："还会是一个非常成功的公司。巴菲特会确保这一点，他一直在为此工作着。我认为他不想让公司在他离去之后发生什么变化。我认为他希望公司继续发展，我也认为公司一定会继续发展，因为他非常擅长挑选合适的人，他会找到合适的人让公司继续发展下去。"她接着说："我确信，他充分地考虑了这些，充分考虑了继任人所需要的素质，他会确保交接的顺利进行。对此我一点儿也不担心。"

苏珊不是那种过分担心的人。实际上，她认为自己最大的优点就是乐观主义。她说："我认为好的情绪是可以传染的，我无论在家里还是在工作当中都是一种乐观的态度，因为微笑不会让你损失什么，愉快的一声招呼意味着整个世

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

界。我认为一个人的态度，和他周围人的态度，可以让他的生活完全不一样。总是有人在向你抱怨生活，这和周围的人都很快乐地生活，两种感觉就完全不同。如果你总是埋怨别人，他们的反应和一个快乐无忧的人的反应是不一样的。所以，我认为乐观的态度是非常重要的，我一直努力做到这一点。”

苏珊·雅克的商业信条

- ★ 承认自己的错误。
- ★ 诚实，正直，让人信赖。
- ★ 和每个人良好相处。用积极乐观的态度影响你周围的每一个人。
- ★ 团结工作。
- ★ 集中精力。我总是在考虑如何让我们的顾客十分的满意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



杰出的零售商——杰夫·考曼特
海尔兹伯格钻石公司

在密苏里州堪萨斯城北的密苏里河对岸，有一片历史悠久的商业区，海尔兹伯格钻石公司（Helzberg Diamonds）的办公楼，那栋改造过的JCPenney式建筑，就坐落在这里。为方便零售商，紧邻着公司办公楼还有一家珠宝商店。

杰夫·考曼特，是那种能很快让周围的人感觉很舒服的人。就如人们所料想的，他对自己的工作充满了激情。不过与此同时，他对自己的信仰、家庭以及航海、赛车和雪茄烟也注入了同样的热情。这个巴菲特的CEO披露了一些经营上的秘密。第一，尽管经验已经证明在因特网上向消费者卖出300美元以上的商品是很困难的一件事，但这么做却使伯克希尔公司的零售业务网络整个被拓宽。第二，每个独立的公司都有一个非常明确的继任计划。正如伯克希尔的拥有者曾指出的那样，慈善捐助计划有助于股东们考虑慈善、捐赠和他们自己的产业，每年以提名、表决并通过信件邮寄给伯克希尔的形式来选择CEO的继任者，这种活动也有助于这些高级管理人员认真思考公司业务未来的经营发展计划。巴菲特要求各个子公司的经理们每年或每隔几年都要写信通知

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他，他们各自秘密选择的继任者是谁。巴菲特本人对这项管理任务也是身体力行。他曾留下一份在他死后才会被公开的文件，文件的开头是这样的，“昨天我死了，我推荐（姓名）接替我继任伯克希尔·哈撒韦的CEO。”第三，考曼特注意到几乎每一位巴菲特的CEO都有一个十分明确的社会公益和慈善计划。第四，要想完全照搬和拿来开创者对他（或她）的事业所有的那种激情是很困难的。第五，要想同海尔兹伯格以及其他伯克希尔公司竞争需要强大的实力，它要求具备优秀的人才、恰当的时机和充足的资本。海尔兹伯格钻石公司具有持久的竞争优势和非常可观的收益。不过，作为巴菲特的一名CEO，考曼特也承认在他的公司被伯克希尔收购之后曾犯了一些错误。幸运的是，他还是能够挽救公司业务，使公司成为公认的一流的珠宝零售商，并且取得了平均单个商店销售水平最高的业绩。

杰夫·考曼特（Jeffrey W. Comment），这个密苏里州北堪萨斯城海尔兹伯格钻石公司的董事长兼CEO，非常乐于讲述他是如何通过努力获得这个位置的。考曼特原先就在这家公司担任总裁和首席运营官，后来，公司被原董事长兼CEO、公司最大所有权人小巴尼特·海尔兹伯格（Barnett C. Helzberg, Jr.）在1995年卖给了沃伦·巴菲特。

“巴尼特想退休，”他说：“而我愿意留下来继续经营这家公司。于是，这桩买卖完成的时候，我就对沃伦说：‘噢，顺便问一下，我们还没有讨论我该怎么称呼自己。’而沃伦就说：‘随你怎么称呼自己，只要它同你正在做的事情是相配的。’于是我就给自己安上了董事长和CEO的头衔。现在，当有人问我我们是否还有一个总裁的时候，我就说：‘不，最后一任不是很好，所以我们还没有替换他。’”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杰夫·考曼特坚称自己并不在乎这些头衔，他说："我实际上就是一个推销员。公司称呼我主席、CEO，沃伦也称呼我主席、CEO，但我实际上就是一个推销员。我真的热爱推销。而那也就是我在这个公司的职责——确信我正在做的每一件事情都是为了卖出更多的钻石。"正是出于对营销的这种全身心的热爱，毫不奇怪，杰夫·考曼特总是清楚地知道他想要做的是什么。考曼特1943年出生于印第安纳州的韦恩堡（Fort Wayne, Indiana），1966年从印第安纳大学获得市场营销专业的学士学位，其后，就像他所回忆的："我走出校门后在福特汽车公司得到了第一份工作。我是一名区域销售代表，任务就是协调公司和经销商之间的各种关系。但这方面我做的不是很好，"他说："因为这不是那种真正意义上的销售工作，我只是在公司和经销商之间跑来跑去。而我知道我真正想要为之投入的是我能够发挥营销热情的地方。"

一旦这种想法变成现实之后，福特公司就成为考曼特所有参与过的事业中最后一个没有以这种或那种方式牵涉营销的工作。"我决定从事零售业务，"他说："于是我去了佛罗里达并为坦帕市（Tampa）的麦斯兄弟（Maas Brothers）百货公司工作。他们原本想让我先通过他们的执行培训计划，不过由于我来的太迟了，他们没能把我送进那个培训班。因此他们说：'我们先把你送到基层干6个月销售，等培训班轮回来以后，我们再把你送到那儿。'就这样，我迎来了干销售后的第一个圣诞节，并专卖男士用品。我所承担的圣诞节领带的销售任务比公司其他任何人都要多，而我卖出去的领带也确实比公司其他任何人都多。有过那次经历以后，我知道了零售工作正是适合我的事业。"麦斯兄弟公司的工作又带来了其他一些机会，1971年和1974年，考曼特分别在迈阿密的Burdines和乔丹·马什(Jordan Marsh)负

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

责更高层次的业务。1979 年，他加入位于费城的约翰·沃纳梅克(John Wanamaker) 公司担任高级副总裁，其后，在 1983 年他又被提升为执行副总裁，1984 年升为总裁。1988 年，小巴尼特·海尔兹伯格把他聘请来担任海尔兹伯格家族珠宝企业的总裁，于是考曼特迁到了堪萨斯城。

海尔兹伯格钻石公司是一家真正的家族式企业，由巴尼特的爷爷莫里斯·海尔兹伯格（Morris Helzberg）于 1915 年在堪萨斯市的堪萨斯城创建。“在公司创建的第一年，莫里斯的房东提出，只要莫里斯能够将每月的租金从 25 美元提高到 29 美元，就可以用 500 美元的价格取得对商店前面的控制权。”他的孙子后来这样解释，“经过反复的考虑，家里还是决定接受这个要价。从这时开始，这个家族拥有了属于自己的一家小商店。那些麻烦的问题，比如每月增加的 4 美元租金，被探讨和争论了几个小时。家族中每一位成员的发言都被考虑在内。”1945 年，莫里斯的小儿子巴尼特（Barnett ）接替父亲成为公司的领导者。而他的另一个儿子，小巴尼特（Barnett Helzberg, Jr. ），在 1963 年又继承了他的事业[1]。

到 1988 年，当杰夫·考曼特成为总裁时，海尔兹伯格公司已经从它原来只有 3.7 米宽的一个小商店，扩展到有 70 家店铺的规模，遍及中西部地区，而在海尔兹伯格和考曼特的领导下，公司每年销售增长的速度更快了。到 1994 年，海尔兹伯格钻石公司在全美 23 个州拥有 134 家商店，并且年销售额达到了 2.82 亿美元。不过，也正是在那时，60 岁的巴尼特·海尔兹伯格（Barnett Helzberg, Jr. ）已经开始发展其他一些生意，他不想把他所有的财富都放在一个篮子里，即便那是他自己家的篮子。而且，他也变得对他的非盈利性的公共事业越来越感兴趣。他开始考虑几个选择，包括卖掉这家公司，或者把他公众化，并且就拓展新生意拟

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定计划书等问题，他已经开始同摩根·斯坦利公司进行合作。他不想再像过去那样每天都拴在这家公司只对运营负责，但他也希望能确保一点，就是无论他做了什么，都不会伤害到公司的全体员工、公司文化以及专注于为顾客服务的经营理念。而且，他也想确信公司能原封不动地留在堪萨斯城，并且在可预见的未来依然能够持续地成长[2]。

在那年春天，他一直试图找出一个解决问题的方法，与此同时他又不得不到纽约参加一些商务会议。就是在那时，沃伦·巴菲特进入了他的视野。巴菲特后来把这个故事讲述给他的股东，“1994 年 5 月，（伯克希尔）年度会议结束后的一个星期，我正要穿过纽约第五十八和第五林荫大道间的一条马路时，一位女士招呼我的名字。她告诉我她参加了年度会议，并且感到十分高兴。不一会儿，有一位先生在听到那位女士叫住了我之后也过来攀谈起来。他先证实自己是巴尼特·海尔兹伯格（Barnett Helzberg, Jr.），握有伯克希尔 4 家公司的股份，并且也出席了我们的会议。在我们很短的几分钟谈话里，巴尼特说：他有一笔生意也许我们会感兴趣。当人们这样说的时候，通常意味着那只是一些中看不中用的柠檬水似的想法，尽管他们想当然地认为自己也具备迅速成长为第二个微软的潜力。因此我只是简单地要求巴尼特给我提供一些细节资料。我自己这样想，事情该到此为止了罢。”[3] 但是，事情并没有结束。让人感到好奇的是，尽管海尔兹伯格很想出售这家公司，并且也是他主动发起了那次谈话，但他还是不愿意给巴菲特发送过去他要的那些资料。他后来回忆说：“我是那种不见兔子不撒鹰的人。但最后，我对自己说：‘你这个蠢蛋，把资料给他吧。’”[4]

在翻阅了这些资料之后，巴菲特告诉海尔兹伯格他很感兴趣。“当巴菲特先生第一次给我回信时，”海尔兹伯格后来说：“他说我们公司和伯克希尔·哈撒韦有很多很相像的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地方。对我来说：那就是最大的赞誉。”[5]巴菲特随后邀请海尔兹伯格到奥马哈（Omaha）参加了一次会谈，就像考曼特所回忆的：“巴尼特和我在一个周一的早晨坐飞机前往奥马哈，我们带着早已准备好的摩根·斯坦利提供的全部资料。但是沃伦说：‘我对那些东西没有兴趣，我也不喜欢同摩根·斯坦利合作。’他面对着巴尼特，问道：‘你为什么想要卖掉它？’巴尼特讲了大概有十或十五分钟，然后沃伦就说：‘好了，你是准备脱身出来去做生命中其他一些事情。’接下来他又看着我，说道：‘跟我谈谈这项交易，然后告诉我为什么要我买它。’我说了一句老生常谈的话：‘你想要我长话短说还是短话长说？’我正在考虑也许该给他节省点儿时间。但是他看了看巴尼特，然后说：‘好了，我敢打保票他正想为这笔买卖要个好价钱，所以你最好给我那个长版本的。’于是我大约讲述了一个半小时，回答了他提出的一打儿问题。当我讲述完以后，他又看了看巴尼特，然后说：‘两天后我给你答复，并告诉你它能值多少钱。’就是这么简单。”

几天后巴菲特真的就对海尔兹伯格做出了答复。海尔兹伯格后来回想起此事，他说：“基本上，和沃伦·巴菲特谈判的方式就是你不谈判。他告诉你怎么处理，而事情也就是那样处理。”[6]海尔兹伯格的全部兴趣在于股票的置换——这项交易他不想要任何的现金，最后他和巴菲特达成了一个双方都认可的价格（这个价格从未公开过）。他们也同意由杰夫·考曼特担负起经营这家公司的责任，巴菲特对这种安排感到极为满意。

巴菲特后来这样告诉伯克希尔的股东们，“在集中讨论价格问题的时候，花了我们一些时间，但是在我心里从来没有产生过任何怀疑，首先，海尔兹伯格公司正是我们想要拥有的那种公司。第二，杰夫就是我们所需要的那种经理。实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

际上，如果不是因为杰夫能继续留在那儿管理这个企业的话，我们就不会收购它。购买一家缺少优秀管理者的零售企业，就好像购买了埃菲尔铁塔却没有配电梯。”他又补充道：“尽管没有任何外在的压力迫使他那样去做，巴尼特还是将出售公司所得的非同寻常的一部分拿出来，与自己的众多的同僚共同分享。当有人的行为如此慷慨仁慈的时候，你就该知道作为买家你们做的没有错。”[7]

海尔兹伯格对这种安排同样感到高兴。“沃伦·巴菲特曾经只是我们在某一天突然萌发的一个梦想，一个可笑的梦想，”[8]他说：“现在，我对这一切感到很满意，我们已经创建了一个三代的企业，并且使它在伯克希尔·哈撒韦的大伞之下能够继续成长和繁荣。我相信这次所有权的变化，对海尔兹伯格钻石公司的同事们是一个大胜利，对伯克希尔·哈撒韦的投资者也是一大胜利，这是我们家族的胜利，而且，最为重要的，这还是我们这家优秀公司的客户的一大胜利。”[9]对于杰夫·考曼特来说：他对公司出售给伯克希尔同样感到高兴，不仅之前高兴，事后也一样。

这次出售对公司几乎没有产生什么影响。考曼特说：“实际出现的惟一的一个变化发生在我们被收购后的第一天。沃伦打电话给我说：‘猜一猜今天你该去干什么。’我说：‘是什么？’他说：‘取消你所有的同银行的业务联系，因为从现在起我就是你的银行。’我对这方面的了解还是很专业的，不过我还是暗自偷笑了好几回——那些年里我们的银行客户，从来不想给我我所想要的。与我们的银行客户不同，伯克希尔·哈撒韦没有要求我们做任何事情，这一点真正改变了企业。应该还有战略方面的变化，但是不管怎么说：即便是在没有被收购的正常的情况下这种变化也会发生。并且这些变化完全是由我们自己来启动的，而不是由伯克希尔。至于其他的，什么都没有变。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴菲特是那种不喜欢干预公司各种事务的主席，对海尔兹伯格钻石公司也是如此，仅有的一次还是在别人的劝说之下才插手的，“1995 年我们的日子还相当不错”，考曼特说：“就是在那一年他买下了我们，然而也就是在他买下我们之后的第一个整年里，我们走入了下坡路。1996 年，我们的业绩大幅下滑。原因有一大堆，包括我们扩张速度过快、冗员过多。与此同时，Zales 公司在清理了资产负债表之后从濒临破产的困境中走出来，再次成为我们强有力的竞争对手。Signet 公司又对 Sterling 公司（我们的另一个竞争对手）注入了大量的资金。而我，”他加了一句：“却还在呼呼睡大觉……”

“于是我打电话给沃伦，给了他 12 月份的数据资料和对那一年的预测，预测并不好。他说：‘好吧，你想怎么办？’。我说：‘我需要 30 天’，那是当时我所能想到的一切，‘我打算去一趟奥马哈，然后告诉你我们打算怎么办’，于是我赶去了，并向他作了汇报——那是上次被邀请后仅有的一次去奥马哈见沃伦·巴菲特。我告诉他，我们打算对公司的组织结构进行一些变革，还有其他的一些变化。我去那儿并不是为了寻求他的同意，只是告诉他我们正要做什么。他想知道 1997 年的前景，他还想知道什么时候公司能恢复到他当初购买时的状态。我告诉他我们将在 1997 年使公司业绩稳定下来，并在 1998 年有一个重大的改观。后来，我们确实在 1997 年使生意稳定下来，并在 1998 年实现了具有重要意义的转折。从那以后，我们一直保持前进的步伐，到 2000 年，我们取得了公司创建 86 年来的最好业绩。

公司的商店数目每年一直在增加。海尔兹伯格钻石公司目前在 38 个州拥有 236 家店铺，成为全美第五大珠宝连锁销售商。“但是，”考曼特说：“海尔兹伯格钻石公司最让人激动的事情还是我们的平均店铺销售水平。我们的平均销

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

售水平是整个行业内最高的——接近220万美元。许多我们的竞争对手通常是在100万—150万美元之间。他们中有一些正在突破150万美元，但是我们依然领先于其他任何一家。”

海尔兹伯格公司达到如此高的平均销售额的秘诀是：选择黄金地段，使公司跻身“A”级百货零售发展商的行列，花多点儿钱装修公司门面，创建一流的高档购物中心环境，对员工进行店内职业培训，对商品进行更好地分类和建立全新的强有力的组织机构。

这些举措综合在一处，海尔兹伯格2001年年度销售额将超过5亿美元，税前利润估计将达到5000万美元。这表明公司销售额与当初伯克希尔收购海尔兹伯格时相比增长了40多个百分点。

海尔兹伯格大多数店铺都集中在购物中心，但是也有大约20%各自独立，以至考曼特称呼它们为“自由人”。

考曼特相信，公司的成功大半要归功于这样一个事实，就是海尔兹伯格钻石公司是最早在珠宝生意中认识到一种不同的、有别于传统的模式并将其付诸实施的公司之一。“过去珠宝业只是一味地关注产品，醉心于珠宝，”他说：“而……并没有真正理解营销。他们不理解一家珠宝商店不应该仅被看作珠宝店，而应该看作是一家销售珠宝的零售商店——这其间是有很大区别的。现在我们都已经是真正的推销员了。它只意味着我们理解了营销的原则，当然并不意味着我们不了解我们的产品，就像如何打包运送一件产品同这件产品本身相比无论从哪一点来说都同样重要。”

“这第一条原则，”考曼特说：“与商店的氛围有关。”“你必须设计好你的店面，”他说：“这样消费者才愿意进来并且在里面感到舒服。我们为那些高品质的珠宝修建了最美观的店面。没有其他的购物中心修得比我们更漂亮。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“第二件事，”他继续道：“就是对搭配的安排。你必须有一个什锦柜，确保能够展示你所网罗的各类品种的珠宝，你所确定的价位标签，并且你必须要以这样一种方式来摆放，就是当顾客浏览这个展台的时候，能看到一些引起他们注意的东西，一些他们能拿起来并买下它的东西。我们的产品档次比较适中，当然你仍旧可以在我们的商店里买到一枚 99 美元的物美价廉的宝石，但是现在我们给那些中档货配上了高档次的精良包装。因为我们知道顾客对装饰是很当真的。”

“第三件事情就是你必须确信你的员工能够提供良好的配套服务。我们有一支凝聚力非常好的合作团队——这些员工愿意为顾客提供帮助，他们对自己所从事的工作充满了激情。他们的表现比我们大多数竞争对手要好的多，而且对产品知识的掌握也要好的多。事实上，我们公司的基石正是这只好得不得了的员工队伍。“任何人都可以建立一间漂亮的商场。任何人都可以买来一些产品。任何人都可以复制我们的商品目录，或者我们的电台广告词。但是，你就是不能复制人。那是我们花费了一年又一年的时间，才组建起来的一支忠诚的员工团队。”考曼特总结道：“你必须真切地知道你的店面式样和你的营销方式，这一切都与店铺的环境气氛，商品的种类，服务等各种综合要素密切相关。而这种想法过去在珠宝行业是不存在的。它只存在于其他一些专业的推销商那里——就比如几年前 Gap 公司和 Limited 公司一直在做的出色的工作那样。即便是很优秀的珠宝商在过去也没有那样想过。然而，正是这一点触动了我。在别的珠宝商们还没有意识到这一点之前我们就开始按照这一想法摸索行事，我们也就是这样先拔了头筹。我们在 20 世纪 90 年代建立了许多销售分店，而且我们现在已经有能力来维持它。”

也许并不奇怪，当考曼特被问及加入海尔兹伯格以来所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

取得的成就的清单时，他首先说："和一家珠宝店相比，公司看起来已经变得更像一家零售商。我们已经改变了这个重心，我为此感到非常骄傲。"他认为他的第二大成就是"我们的商业合作伙伴的专业素质有了极大的改善。当我开始做的时候，我们有大约 70 家店铺和 800 个商业伙伴。现在我们有 236 家商店和 3000 个业务伙伴。但是尽管公司规模增长了三倍，这些商业伙伴仍然非常积极热情。我们并没有失去他们。"谈到第三个最重要的成就，考曼特说："我很骄傲，我给了伯克希尔·哈撒韦的投资者期望从我们这儿得到的回报。我们是一家非常非常赚钱的公司——至少就我们的税前利润率来说，我们跻身于珠宝业界的前列。"

公司的优良业绩毫无疑问提高了杰夫·考曼特同他的老板的良好关系。但是，他们的关系在开始时与巴菲特同他的其他执行经理们的关系相比，多少有那么点儿不同。因为考曼特是海尔兹伯格钻石公司的雇员，而不是老板。作为一条规律，巴菲特从公司老板或经理手中买下他们的公司时，通常很清楚那些人还想留下来继续经营这家公司。而在这次收购中，老板并不实际运营这家公司——实际经营公司的是雇员考曼特，并且他希望在收购后能继续这样做。

尽管获得这一职位的经过有那么点儿不同，但巴菲特事先就清楚这一点，而且，很明显，无论是他还是考曼特对此都不曾有过任何问题。"巴尼特是如此诚实的一个人，"考曼特说："他承认将公司公众化和把公司卖给某个人的尝试同时都在进行。当然，他后来还是卖给了沃伦。他会这样说：'尽管我是大老板，但杰夫·考曼特是实际的经营者，而且过去一直在经营这家公司。他比其他任何人都更了解公司。现在公司里的每个人都把他视为领导，他们不再看向我。我的意思是，我的名字仍然写在公司的大门上，而且会一直留在那上面。但杰夫才是那个掌门人。'"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"或许也是因为在其中有着如此诚实的品质，"考曼特说："使得沃伦对我更加信任。我的意思是，像巴尼特这样的人把他的净财富的绝大部分非常信任地都托付给像我这样的一个雇员，这件事本身就足以告诉沃伦很多东西。我想他明白，得到我和得到卖给他这家公司的老板其中的好处相同。正因如此，他那时也的确问过我是否愿意管理这家公司，而当他这样问的时候，我说："我热爱这家公司，我热爱这里的人们。我将为之奉献我的一切，而且我希望它可以达到它所能达到的最佳的境界。我想能够成为伯克希尔的子公司，对我们公司而言将是一件十分美好的事情，我愿意为您效劳。'"

像其他 CEO 一样，考曼特已经发现他的的确确喜欢为巴菲特工作。当被问及作为他的老板的圈内人的一部分，有着怎样的感觉时，他说："安全。当然不是那种安全的错觉。而是那种能使你毫无顾虑地为你的公司、你的商业合作伙伴和你的投资者去做那些想做或该做的任何一件事情的感觉。而你根本无须为政治一类的东西担心。而实现这种做法在一个庞大的组织内部，恰恰是相当艰难的一件事。我也一直在努力工作，不辜负我从沃伦这儿得到的那种安全感。"考曼特补充道："沃伦和我是两个非常非常不同的人，但我们真的彼此信任，我们彼此对对方都怀有一种很高的敬意。我想他所有的经理们都会像我一样与他不同，但在彼此之间都会有很多的信任。局外人很难理解那种微妙的感觉。那种微妙的感觉在如今的许多公司中正在消失。他们非常实际，并且使用了正确的战术，但是，孩子，你们丢失了那种激情，你们也就丢掉了公司的热爱。那种情况在我们这里不会发生。"

"如果完全按照沃伦自己的意愿，"考曼特说："他也许现在还是整天胡子拉碴。我认为他是一个天才。有时人们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会用冷峻、机械或像个计算机等方式来描述这位天才。但沃伦是一个好得不得了的友善、温和而且富于个性的人。两年前，由于我们的许多店铺经理从来都没有见过他，于是我就邀请他到下面来参加我们公司的一次经理会议，并邀请他共进晚餐。他并不经常同意这样做。但是我们把那一晚称作‘沃伦之夜’。我们有大约 250 人。我们有一个很小的讲台，一张蒙着台布的小方桌，小方桌上摆了两瓶樱桃红的可乐和一个麦克风，桌子后面还有一把质量不佳的老旧的木质椅子。我的意思是，那样子看上去就像我们刚刚遭到洗劫。沃伦在那张桌子旁边坐了下来，首先讲了几个精妙的笑话作为开场白，然后他坐了回去并说：‘问我问题吧，任何你们曾经想到的想要问我的问题。’”

“现在，你们知道，”考曼特继续道：“沃伦从来不给人投资建议。但是就有这么一位店铺经理，她离了婚，30 岁年纪，还有两个孩子，她说：‘这儿就是我工作的地方，这就是我正在做的事情，您有什么建议给我吗？’而他说：‘我不会给人提建议，除了你。’他谈到了开创事业，他讲，当你 30 岁的时候，闯劲儿会多一点儿，而当你 40 岁或 50 岁的时候，保守的东西就会多一点儿。他还谈论了股票市场。他说：‘不要在意股票是升还是降。不要总是不断地买进和卖出。不要陷人那些资料的圈套。不要每天都看报纸。不要惊慌失措。’他讲了有 10 分钟。当他结束时，他说：‘讲的有点儿随意，那也只是为了你。’但那就像是一个父亲在和他的女儿进行谈话，而不是在 250 人面前的讲演。那是无价的。两个小时又过去了，我最后不得不起身结束了后面的提问，因为我看到他已经有点儿累了。而我们的店铺经理是这样的爱戴他。那是人们所不曾了解的巴菲特的另一面。”考曼特总结道。

就他自己和巴菲特的关系来说，考曼特是非常谦逊的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴菲特扩大他的圈子的能力人所共知，他鼓励他的执行经理们推荐其他那些在本行业内的有可能适合成为伯克希尔大家庭一员的公司，最近又收购了坐落在西雅图的本·布里奇珠宝(Ben Bridge)公司，但考曼特坚持说他不应该为此事受到任何赞扬。“一百万年以后我也不会为本·布里奇公司这件事接受任何赞誉，”他的语气很坚决。然而他也会承认，“沃伦把我当作他的一个资源。他和我有过几次谈话，”考曼特说：“而每一次我们谈话结束，我就会一边挂话筒一边说：‘小子，我真的感觉太好了，我给沃伦·巴菲特出了一些主意。’沃伦并没有要求我作出推荐，但是，很早的时候，我就告诉他本·布里奇珠宝公司拥有众多品质优秀的员工，并且他们的销售区有着很好的展台。稍晚的一些时候，我们在伯克希尔股东大会上，沃伦把我拉到一边儿，胳膊环在我肩膀上，就这样说：‘我想让你知道，我们结束了对布里奇这件事的讨论。一个星期左右我就会宣布。’”

考曼特不愿公开承认自己对沃伦·巴菲特有什么影响，但他欣然承认巴菲特确实影响了他。他并不认为他的老板帮助他改变了他的管理风格、信仰或哲学理念。他说“巴菲特进一步强化了他们，我认为他能购买海尔兹伯格钻石公司，有一个原因就是在我们两个人之间有一种强烈而微妙的默契感觉。他和我在许多哲学问题上都有很相似的看法，我们彼此欣赏，相互尊敬。正因如此，我认为他加强了我原本具有的许多基本的价值观。”当被问到谁影响了他处理商务的方式时，他提到，首先，是他的妈妈，“她可能是对我一生影响最大的人之一”，他说：“她有一套她自己的营销艺术，她既是一个采购员，同时又是一个推销员，她有自己的个性风格和特点”。

考曼特这样描述了那些特殊的人帮助他建立起来的管理风格，他说：“领导，首先就要确定公司的方向，那是第一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

位的事情，”他说：“要确信我们对自己的任务目标真的明确。我想任何一个好的 CEO 都必须那样去做。你不能一一指派，但是你一旦这样做了，”他进一步说：“你必须先在你身边建立一个团队，这个团队从战术上能够很好地实现那些战略，然后就给他们机会去做。有时候，”他承认：“我想我离某些具体的战术上的事情远了点。但是我有 7 个非常优秀的副总裁，他们对所要从事的工作都有极其充分的战术准备，并且工作能力绝对一流。同时，因为我放手让他们自主独立的进行工作，所以他们也都能更好地完成他们所负责的公司事务。”他只对一件事情睁一眼闭一眼，那就是数字。“我知道哪个公司在哪里，”他说：“我知道哪些店铺正突飞猛进。我知道哪些店铺正在苦苦挣扎。我知道哪些商品种类有问题。我还知道，最重要的一点，就是为什么那些店铺或者那些商品种类处于困境。这样，我在必须采取措施解决这些问题时就通常可以保持一个良好的心态。”

当被问到他认为一名成功的执行经理最重要的构成要素是什么时，他说：“最最第一位的——，而且一直就是这样的，即使在今天这个世界它依然是特别真实的，那就是品质。我愿意把人品这两个字写下来，然后强调，强调，再强调。这也是沃伦所真切感受到的。他告诉他的经理们，‘我们可以丢掉一次交易，我们也可以丢掉一项业务，但我们不能承受失去了我们品质和正直所带来的损失。’他在金钱的问题上也处理得很好。而我在这个公司里也必须要这样去做。在我所做的每一件事情中我必须在品质方面起到典范的作用。”至于第二个最重要的因素，他说，是要具有“一种对工作任务的热情。要很好地理解这一任务并帮助公司设计工作的目标。我对我们的目标任务有一种惊人的热情，而我希望在我身边的每个人都会这样想，‘我要穿上我的运动鞋才能跟上杰夫，因为他对我们正在做的事情有着非凡的热

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情。’而最后，”他说：“你必须继续把自己向前推，让自己确信你已做好个人准备去做你必须去做的事情，使公司获得成功。而那就意味着许多事情。对我来说，现在，那意味着我正在更多地涉及一些技术性的问题，而这方面多学一点儿，我们就可以在可能的情况下更好地利用已有的技术。”

当然，在有些方面，他感觉他已经具备了从事自身的工作所需要的一些技能。“我有很好的直觉，”他说：“我能凭直觉知道这家商店适合在哪里开展专业性的零售业务，那可是我用了 30 年的时间才获得的一种财富，但是你天生也会有这种天然的直觉。我们曾经有过很多机会去做一些生意，但我看过之后凭直觉说：‘不，我们不能去那儿。’比如，我们有过一次到国际拓展的机会。一个从日本来的团体同我们接触，想在今后 5 年内在日本开 50 家海尔兹伯格商店。我婉言拒绝了这一提议，而后我们的竞争对手去做了，并遭受了损失。”

作为补充，他又说：“我是个天生的企业家。我总是希望让这个公司能做各种不同的事情。但是，与此同时，我又很清楚我们的力量要非常集中而且我们永远也不应该忘记谁是我们的顾客，以及我们是怎样才创立起来一个适合他们的品牌的。”最后，他感觉他最大的能力就是能“把一群人聚拢在一块儿，并领导他们，使他们感觉像正在进行他们各自的表演。我能够看得更远些，”他说：“这样我就知道什么时候我们的工作脱离了正确的轨道，接着我就会把我的飞机降到一万英尺以下的地方。但是如果为我干活的人希望我升到四万英尺，那么我就愿意升到四万英尺。而那样的一种工作的感觉真的是很愉快。不过，”他又补充道：“你身边必须有一个能够那样做的非常适合的团队。”

作为一个领导者，考曼特不仅仅是海尔兹伯格钻石公司的领路人，他还是他所在社团组织的一个领导，并且深入到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

各种各样公共组织的事务当中，这其中包括：大堪萨斯城商会(Greater Kansas City Chamber of Commerce)、大堪萨斯城市民委员会（Civic Council of Greater Kansas City）、美国之心(Heart of American)、联合之路(United Way)、威廉·贾威尔(William Jewell)大学以及其他一些组织。“我热爱他们，”他说：“他们都是做那种很美好的工作，而且他们都对这个城市发挥了很好的作用。”但是他说这些组织中最贴近他的心的还是‘神圣礼物’——他在1995年创建的一个慈善项目。‘神圣礼物’每年在圣诞节前的两周内派出圣诞老人去访问儿童医院，给每个孩子送去一个海尔兹伯格公司的吉祥物——“爱心熊宝宝”。考曼特本人在2000年也身着圣诞老人的服饰去拜访全国各地的孩子，他访问了位于达拉斯、芝加哥、费城和堪萨斯城的9家儿童医院。这次活动中，全世界大概有超过40名圣诞老人参与，他们送出了大约15000个熊宝宝给孩子，还有他们自己和圣诞老人的合照。在过去的两年，通用电器和联邦快递已经成为主要的合作者。“每个人都会从这样的活动中受益，”考曼特说：“这种活动对你的公司有好处，对你的顾客有好处，对你的同事，对你的商业伙伴都会有好处，他会以任何一种形式触及到每个参与者的生活。”[10]

考曼特参与这种活动的经历也促使他写作并自己出版了《圣诞老人眼里的乔纳森》这本书。他说，这本书的灵感来自于一个名叫乔纳森的11岁大的孩子，这个孩子是考曼特在1997年访问芝加哥路德教会大众医院（Lutheran General Hospital）时遇到的。“乔纳森就要死于爱滋病，”考曼特回忆说：“护士告诉我他大概只有一个月的生命了，她甚至没有把握他是否希望圣诞老人来看望他。但是我还是走进了他的房间。他的眼睛喜悦地一亮，然后在他的轮椅上坐直了起来。最开始，”考曼特说：“他的房间里还有几个人——

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他的妈妈，一个护士，一个童年的伙伴，一个公共联络员，还有一个摄影师。乔纳森已经不能再交谈了——他的声带已经失灵——但是当我对他说话时，他发出了一些声音并且用手打手势。屋子里的人实在受不了这种感情上的折磨，一个接一个都离开了房间，直到15分钟以后，就剩下了乔纳森和我。我们度过了一段愉快的时光。尽管他不能说话，但是他能用自己的方式对圣诞老人说：'我很高兴你能来，你真的给了我幸福的一天。'那是极度令人感动的场面，"考曼特补充道，"他真正地激励了我。"

无论是那本书的出版——收入被捐献给 Elizabeth Glaser 儿童艾滋病基金会，还是积极参与"神圣礼物"慈善项目的活动，都是考曼特的信仰的一种反映。"我是一名基督徒，"他说："尽管我在公司对自己的基督教信仰谈论不多，但我真的希望它是我在自我价值实现路途中的一盏明灯和一束烽火。"这一信仰也成为考曼特早些时候写作并出版的《市场中的使命》（Mission in the Marketplace）一书的原动力。"我在那个时候出现了转变，"他回忆道："我当时是费城约翰·沃纳梅克公司的总经理，我们即将破产并分拆给华盛顿的伍德沃德(Woodward)和洛思罗普(Lothrop) 公司。当时我已经在费城苦心经营了八九年，然而到头来却换来了这样一个烂摊子，当时真的很难。但是我的信念使这种痛苦减轻了许多。那本书的原型来自当时那段经历，也是我努力想要表达如何让自己的信仰能够有生命力，从而使自己依然能成为一名成功的商人，以及这种信仰将如何实实在在地帮助你成为一名更优秀的商人。"就像他在1997年曾对《堪萨斯城市之星》（Kansas City Star）的一个记者所表述的那样，信仰的一个重要方面，就是要注重正直和诚实。他说："就是在待人处事的品质上，要形成一种非常正直诚实的风尚。如果你在经营一家公司时一贯本着正直、诚实的原

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

则，你会比那些品质低下的人多获得很多财富。”[11]

他过去并不是一直那样想的。“当我退回到 20 多岁的时候，”考曼特说：“我的生活充满不幸和坎坷，我经常酗酒，而且是那种很懒惰的年轻人。有一天，我走进了一家（基督教）卫理公会的教堂，并且在那些小卡片上填了一张表。不要问我为什么。我对任何来找我的人都没有太大的兴趣。教堂的牧师是过去老海军的神父，他真是一个好人中的好人。在一个周四的晚上，大概 11 点钟，有人敲我家的门。当时我正在喝啤酒，嘴上还抽着一支雪茄烟，他进来后告诉说他是教堂的神父。这以后大概有 6 个月，他几乎每个周四的晚上都来看我并跟我一块儿喝啤酒。他成为我最好的朋友，并引领和激励我把基督作为我的信仰。而当我真那样做以后，我生命的方向因此而整个改变。我开始改变我的价值观念，同时我开始思考我该如何度过我的一生。而后来，”他接着道：“我就在那时遇到了我的妻子玛莎，一个价值观非常简单的很纯洁的人。如果不是因为牧师，玛莎根本不会给我今天这样的机会，因为她确信她根本不会对过去那个状态的杰夫感任何兴趣。”毫不奇怪，她认为寻找到他的信仰和寻找到他的妻子是他生命中最重要最闪亮精彩的两件事。

他说他的妻子在他个人生活方面对他有着最大的影响力。“他是我最大的挑毛病专家，”他说：“当然，也是我生命中的最爱。我们结婚已经有 30 年，我之所以能像今天这个样子，在很多方面都是她影响我的结果。她是我真正的伙伴。”他们共同分享许多事情，其中有他们的两个已经成年的孩子——赖安（Ryan）和克利斯蒂（Kristen）。但是考曼特还有许多其他的爱好，包括收集老式跑车和航海。1999 年，他得到了一个实现他近乎毕生的梦想的机会。“《市民观察》的 CEO 打电话给我，”考曼特告诉《堪萨斯城市之星》的一个记者，“他说：‘我很了解你热爱航

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

海。’他说话时的语气多少还带点儿戏弄，‘你以前参加过美洲杯帆船赛吗？’我说：‘不，那有点儿超出我的级别。’”不管有没有超出他的级别，他当然立刻欣然接受，考曼特随后被邀请参加地点在 Dennis Conner 的第十七届男子帆船赛的第一轮初赛。这场比赛是由《市民观察》参与主办的[12]。就像考曼特很快所指出的，这样一次机会很不寻常，不是他所预想的在一个常规情况下发生的。

考曼特今年 57 岁，仍没有任何退休的打算，所做的每一项计划都是和海尔兹伯格钻石公司紧密相连。尽管他已经收到了好几家公司的聘书，他说：“我没有兴趣在其他任何一家公司工作，有三点理由。第一，我觉得对伯克希尔·哈撒韦负有一种真正的义务和责任。伯克希尔·哈撒韦和沃伦在收购这家公司时，对它进行了重大的有意义的投资。而我又是将这家公司出售给伯克希尔·哈撒韦的事件中主要的推荐者，因此我感到对伯克希尔·哈撒韦确实负有责任。第二，我真切地感受到，我要为我的 3000 名员工担负应尽的责任和义务。我对此不会轻视。我所做的每一个决定都会影响到他们的生活。而他们对我和公司也给予了很大的信任。这么说也许听起来有点儿老古董了，但对我来说十分重要。另外，最后一点，我在这里确实获得了很多的乐趣而且我感觉好像自己也在做出一些贡献。因此，当有人给我打电话说：‘嗨，你觉得到 ABC 公司工作怎么样？那是有 50 亿美元资产的大公司，那样你就能置身于大联盟了，’我就告诉他：‘嗨，我现在就在大联盟当中。’”

就他的“大联盟”公司的未来，考曼特说，他希望公司能继续保持近年来经历的同样速度的增长。然而，他并不打算通过主要是借款的形式去做。“我一次又一次反复考虑这种获得的形式，”他说：“而后我认为它对我们来说可能是这个世界上最糟糕的东西。我们也许能够做 20 家店铺的业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

务，”他解释道：“但是，对我们来说，我们企业文化的宗旨就是服务，服务是促成我们很高的销售水平的最重要的贡献因素之一，盲目拓展，追求100家店铺的连锁链条只会把我们拖垮。”说到公司目前平均每个商店接近220万美元的销售水平，他说：“我们有一个真正的目标，就是要达到单个店铺250万美元的销售水平。当我们那样做的时候，我们也许就会倾向于认为我们每年能够新开张10%多一点儿的商店。那就意味着我们一年要扩展20家或者25家连锁店铺，同时继续保持单个店铺的销售水平的增长。每一个新开张的店铺都将成为一个小小的精品。它将成为完美的购物中心里的完美的店铺。它不仅是我们的店铺，还代表我们的形象、我们的产品、我们的员工。那就是我们做事的方式。”

他并没有期望因特网在他的公司中能发挥重要的作用。“我们有非常漂亮的网页，我们为之感到非常骄傲，它向客户描述了我们公司的业务范围和珠宝产品，而它也确实把那些顾客吸引到商店来。我们已经建立了一家网络商店，但是如果没有了网络商店的销售我们就无法生存的话，我宁愿将它抛弃。我们发现访问过我们网页的人有95%都想点击那个能告诉他们最近的店铺在哪里的按钮。总地来说，在网上达成一笔300美元以上的交易是真的相当困难的。我们在网上交易中的平均单张支票面额远远小于在我们店铺中当场交易的支票额。人们喜欢亲眼看到那颗钻石。如果他们想要花1000美元或2000美元买一颗钻石，他们就会想要看一看这颗钻石的样子，因为每颗钻石都是不同的。我们认为网页设计是我们全新战略的一部分，我们每天都在获得越来越多的点击率，但是我们并不会努力去希望在网上做成多少笔的交易。”

但是，考曼特确实认为在美国销售额为430亿美元的零售珠宝业务的前景非常之好[13]。“婴儿潮的一代正在到来，”他说：“有大量的金钱在四处流动，众多的财富。而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当越来越多的财富开始变得成熟和理性的时候，人们逐渐厌倦了只看到他们的钞票扔在信托基金里，这时就会有大量的珠宝被美国人以及全世界的人买走。我想珠宝工业从其前景来看必将有非常美好的 10 年。”考曼特看上去似乎并不特别担心竞争。“我希望我们最强的竞争对手能够继续成为一家全国性的零售商，”他说：“但是我们要继续开发出我们自己的风格和特点，努力改进使我们变得更具竞争力。”

至于伯克希尔·哈撒韦的未来，考曼特说：“从我个人来看，我认为总会有那么一天，沃伦将不得不把一些基础部门合并在一起。我的意思是，同大多数公司的基础部门相比它还很薄弱，但是他已经有了这样大的一个团队，因此我认为把一些公司合在一起好处是很明显的。而且，”他补充道：“如果是在过去，伯克希尔·哈撒韦基础条件很弱的时候，我不会每个星期都去找沃伦谈这些事，那也不是世界末日。我一样地喜欢他，我希望为我们的伙伴和伯克希尔·哈撒韦的投资者带来一些好的改进。但不论是这种方式还是其他方式，它都必须改变。你就是不能永远地躲避，不让那些变化发生。

“有人问我，我是否会为沃伦·巴菲特的退休感到担心。我一点儿也不担心。沃伦·巴菲特的执行经理当中有很多才俊之士，我相信他已经做了在他退休或死后确保公司处于良好运转之中所需要做的工作。我信任他。我们曾经讨论过有关继承的计划，但是他没告诉我公司未来的模式看上去应该是个什么样子，谁将是那个关键的人选。他不会陷入这么错综复杂的细节当中，他是如此精明能干的一个人，不会不把这件事安排得很妥当的。”考曼特也并不担心巴菲特走了以后公司会发生多大的变化。“我并不认为它看上去会有多大的不同，”他说：“我不会看到伯克希尔·哈撒韦出现彻底地改变。我就是不会。也许会有两个或三个人一道经营

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这家公司，而不再仅仅是沃伦自己，但是如果在那些重要职位上的人对伯克希尔的经营方式做出承诺，我想公司就将运转得很好。我想伯克希尔·哈撒韦公司的经理们将会继续以一种非常简单的方式经营他们的公司。"

杰夫·考曼特明确表示关心的一个问题就是他的遗产。"我并没有那种很狂热的要成为世界头号珠宝商的目标，"他说："但我确实想要留下一笔人们也许会想同我比一比的遗产，一笔我会为之骄傲，我的孩子会为之骄傲，同时我的妻子会为之骄傲的遗产。"就像他在2000年的珠宝商慈善基金的一次会议上所讲的，"生活对我来说就是关于'遗产'这个词。我经常告诉我的孩子们生活的要旨是：'为了使这个世界变得更美好你都做了些什么？'当你看到你想要在你的生命中留下的那种遗产时，它真的就浮现在你的面前，使你确信你的考虑是对的。对我自己来说：首先是信仰，然后是家庭，其次是我如何对待所有那些在过去曾经走进我的生活的那些人们。"[14]

杰夫·考曼特的工作信条

- ★ 给你的雇员和你的顾客树立个典范。
- ★ 对工作要充满激情。
- ★ 坚持核心竞争力，公司就会发展。我们强调优质的服务，令人舒适的店面，和我们所知道的覆盖了顾客任何需要的产品的陈设。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十章

新生力量——兰迪·沃森

贾斯廷·布兰兹公司；

哈罗德·梅尔顿 埃克米建筑公司

贾斯廷鞋业公司（Justin Boots）和埃克米砖业(Acme Brick)公司是伯克希尔大家族的新来者，但是他们都有着悠久的历史，而且，他们都拥有经典巴菲特投资所要求的所有特点。

伯克希尔历来都远离技术类公司，所以，对这个领先的鞋业公司的购买和制砖公司的投资非常符合它的特点。当别人都在追逐因特网类公司的时候，伯克希尔却正在进行对鞋类和砖类公司的购并。

伯克希尔先前对鞋类公司的投资是令人失望的，但贾斯廷公司看上去要好得多。

约翰·贾斯廷(John Justin)不愿意和人会谈，于是，现任董事会的主席，公司董事会的长期成员和朋友约翰·罗奇(John Roach)，同意谈谈约翰·贾斯廷、贾斯廷实业公司(Justin Industries)、埃克米砖业、贾斯廷鞋业、沃伦·巴菲特和伯克希尔·哈撒韦。罗奇是知情者，有着充分的发言权。他是塞克广播公司(Radio Shack)的前任董事长和CEO，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参与了很多购并、合作和商业交易活动。

罗奇是得克萨斯人，个头很高，一看就是个南方绅士，标准的 CEO。如果好莱坞想要找一个潇洒的得克萨斯商界领袖或是一个政治家，罗奇是一个不错的人选。

一同前来的还有埃克米砖业的总经理哈罗德·梅尔顿（Harrold Melton），随后，贾斯廷·布兰兹（Justin Brands）公司的 CEO 兰迪·沃森（Randy Watson）也到来了，所以，最后我进行的是三方会谈。这是我第一次见到穿着贾斯廷牌黑色牛仔鞋的 CEO 们。

位于得克萨斯州沃斯堡的贾斯廷实业公司是一个不同寻常的公司，它包括两类完全不同的公司，实际上，这两类公司惟一的相同之处，就是他们在同一个公司的名下。每一类公司当中都有一家历史超过百年的老店，贾斯廷鞋业公司是 1879 年由赫尔曼·贾斯廷在得克萨斯的西班牙堡创立的。埃克米砖业公司是 1891 年由乔治·E·班尼特在沃斯堡创立的。1968 年埃克米砖业公司拥有的第一沃斯公司从赫尔曼·贾斯廷的孙子小约翰·贾斯廷手里买下了贾斯廷鞋业公司，于是，这两家公司走到了一起。1969 年，贾斯廷成为了第一沃斯公司的董事长，在 1972 年，他把公司更名为贾斯廷实业公司，并在之后的 25 年里，通过购买其他的公司让他的公司得到了发展壮大。

但是到了 1999 年的 4 月，贾斯廷已经 82 岁了，健康状况很不好。他在这个家族公司当中奋斗了 61 年之后，他感到应当放弃公司的日常管理工作。考虑到要把公司卖掉，贾斯廷制订了一个计划要对公司做一些改变。贾斯廷退休后，公司的董事会任命董事会成员之一约翰·罗奇担任公司的非运作董事长，负责实施这个计划。现年 62 岁的罗奇，那时是坦迪公司的董事长和 CEO——就是现在的塞克广播公司，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当贾斯廷公司董事会请求他的帮助的时候，他辞去了坦迪公司的职务。罗奇参与过数百次的公司购并，在公司重组方面很有经验，他正是贾斯廷实业公司所需要的合适人选。关于贾斯廷，罗奇说到，“这些年来，约翰通过优异的工作使公司得到了发展，他是一个非常正直的人，大家对他的评价极高，是公司上下引以自豪的人物，他是西方世界的一个偶像。他知道我们执行的是一个非常好的计划，但他也认识到，在他那个年龄，已经没有能力去执行这个计划了。”罗奇接着解释说：“这个计划的中心内容，就是把贾斯廷实业公司里的各种公司分为两大类，一类是鞋业，另一类是建筑材料，这样就能够完全独立地运作。”为了实现这一点，1999年，公司的董事会做出决定，任命1993年进入贾斯廷鞋业公司的兰迪·沃森为新命名的贾斯廷·布兰兹公司的CEO，任命1958年进入埃克米砖业的哈罗德·梅尔顿为新命名的埃克米·布兰兹建筑公司的CEO。

罗奇说：“我们对计划做了很大的改进，把公司分成了两大类，并整合了管理。我们还为这两类公司各自制定了不同的发展战略，因为如果让他们自由发展的话，可能会发展得过快。到了2000年的春天，也就是过了一年多的时间，已经有很多人有意购买我们的公司了，不过，他们都是想购买一个公司，或者是鞋类公司，或者是建筑材料公司，没有人想同时购买它们。然后，有一天，电话铃响了，是沃伦·巴菲特。”

沃伦后来向伯克希尔的股东们解释说：“5月4日，我收到了一份传真，是一个陌生的叫马克·琼斯的人发来的，传真建议伯克希尔参与购买一家公司。我给他回了传真，说我们很少和别人一起投资，但是如果他把细节告诉我们的话，我们也会考虑，如果我们买下了那家公司的话，我们会付给他佣金。于是他回复说：那家神秘的公司原来是贾斯廷。”[1]这样，巴菲特就联系了约翰·罗奇。罗奇说：“沃

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伦显然研究了我们的公司，并对同时购买这两类公司有很大的兴趣。我一直在等着他说下面想怎么做，但是他一直也没有说。于是最后我说：‘沃伦，我们接下来该怎么做？你想派会计师来审查账目吗？你想看一看工厂和公司的运作吗？’他说：‘约翰，你是知道的，伯克希尔总部只有12.8个雇员（每个雇员一周工作四天），我无人可派去审查账目，或者是参观生产线。如果有人去的话，那就是我自己。’我说：‘好极了。’于是，我们等待他的到来。”

罗奇接着说：“那时，我们还在与其他人商谈公司的购并，沃伦到来的那天，正好还有一家公司派来了会计师在公司的总部审查公司的账目。所以，约翰·贾斯廷和我在我的办公室里会见了沃伦，而不是在贾斯廷实业公司的总部，会谈是在沃斯堡市区的一栋叫坦迪的大楼里——沃伦让贾斯廷讲述了公司的历史，家族如何进入公司，公司是如何合并的。当然，约翰很高兴能讲述这段历史。当他讲完之后，沃伦开始谈论伯克希尔·哈撒韦的情况，大约45分钟后，很显然，沃伦给约翰留下了深刻的印象。然后，约翰离开了，公司的管理人员进来作了简短的发言。沃伦说他已经看过了公司的账目，所以不希望再听更多的财务方面的内容了，他想知道的是公司的竞争优势、市场定位、市场份额和公司的竞争对手们。”

罗奇接着说：“当然，沃伦还想了解这些运作公司的人们。我们整天都聚在一起，他所做的两件事就是：尽可能更多地了解公司，耐心地讲述伯克希尔的情况。最后，我们谈到了公司到底值多少钱的问题，并且讨论了一些可能的价格范围。坦白地讲，这个价格范围很有意思，而且我们最后达成的价格也相当的高。我还请他等一段时间看看其他对我们公司有兴趣的公司的出价是多少。我们将在几周后举行正式的董事会议，所以我告诉所有的对公司感兴趣的人，请他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在会议开始之前把各自的提议准备好。尽管我给了他们好几天的时间，包括沃伦。但是，几个小时之后，沃伦就把他的建议拿了出来。他是用传真发过来的，然后打电话问我们收到没有，我说我们收到了，他又说：‘我还没有给我的律师看，但那没有关系。’我以为还会有很多的后续工作，因为有时律师要做的是冗长复杂的工作。”

“我们邀请了所有对公司感兴趣的人参加我们的董事会议并请他们发言。沃伦没有来，所以他派来了他的律师，来自洛杉矶事务所的伯克希尔的律师鲍勃·德纳姆，还有蒙格、托里斯(Tolles)和奥尔森。鲍勃做了一个简单的发言，然后我们告诉他我们想和他签一份正式的合同，我们还告诉了他我们对此次交易所希望的一些内容，他说他可以在20分钟内找到巴菲特。大约20分钟后，沃伦到了一家旅馆，鲍勃开始和他在电话中交谈。他复述了我们的条件，沃伦说道：‘当然，很好。一开始我们就应当这样做。’最后的合同是在几天之后签订的，又过了不到一个星期，我们宣布了此次购并。”

交易双方都非常满意。合并宣布的时候，约翰·罗奇说：“美国最让人敬佩的公司之一买下了贾斯廷实业公司，我和约翰·贾斯廷对此都非常高兴。沃伦·巴菲特和伯克希尔的商业原则和商业实践为我们公司当前的管理提供了一个很大的空间，利用这个机会我们能更好地发挥公司的优良传统，公司会有更好的市场表现。我们认为此次购并会给我们的股东、顾客、雇员和相关客户带来很大的好处。”巴菲特也说：“伯克希尔的雇员超过6万人（现在已经超过10万），但是在我们372平方米的总部里仅有13个人。我们不仅仅是鼓励各个公司的独立，我们还依赖于这种独立。贾斯廷公司就完全符合这种模式。该公司绝对是一个由一流的人员运作的一流公司，为公司带来巨大成就的经理们将继续在沃斯堡和从前一样经营公司。”[2] 尽管巴菲特已经明确地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表示了自己的态度，一位记者还是追问他是否会到沃斯堡去检查公司的情况或者是亲自经营公司，巴菲特的回答是，“不会。那是那里的管理人员们的事。如果约翰（贾斯廷）邀请我去吃牛排，我会去的，但是，我不会干预公司的运作。”

为了祝贺此次购并的成功，约翰·贾斯廷送给巴菲特一双鸵鸟皮的牛仔靴[3]。但是，在他把公司交给了一个值得信赖的人后，过了7个月，他离开了人世。

当问到他是否认为巴菲特是由于贾斯廷公司是一个制靴和制砖公司才买下了它的时候，约翰·罗奇回答说：“我想制靴公司本身以及它和老西部的联系，会让人感到很多浪漫之处，但是，公司的真正价值还在制砖和建筑材料方面。虽然公司并不是那么的辉煌，但是公司拥有巨额现金。公司的每股股份沃伦支付了22美元——总额大约是6亿美元——但是，其中的18美元应当是在建筑材料公司之上（总额约为5亿美元），只有4美元是在鞋业公司之上（总额约1亿美元）。”罗奇接着说：“不过，我认为，沃伦对贾斯廷公司真正感兴趣的原因在于，公司在所处的行业中是一个强大、具有竞争优势的、占有很大市场份额的公司，公司还拥有着古老的驰名商标，管理队伍也让他很满意。我想他认识到了贾斯廷实业公司的人都非常正直诚实，这一点是很多公司不具备的。另外，公司里很多人都在公司工作了很久，经验丰富，沃伦想要利用这些经验。”

当然，巴菲特给罗奇也留下了深刻的印象。他说：“很明显，这些年来他购买的公司的经理们很愿意留在他身边，因为他给了这些经理们充分的自主权。很难看到购并之后的公司管理层还拥有充分的自主权，也很难看到购买公司的人不对所购买的公司做大的调整，尽管在多数情况之下他们并不了解那个新公司。沃伦则清楚地知道他买下了一个好的公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司，他会让公司的管理者继续按照自己的方式运作。沃伦确实到这里来吃过牛排，他和两个公司的管理人员在一起聚了大约一个小时的时间。他明确地表示，他们是完全自主的，他们自己负责公司的运作，继续增强竞争优势。”他接着说：“总地来看，这是我所见过的争议最少的公司购并。但这是因为沃伦和其他的人不一样。我有机会和国内的一些最知名的经理们打交道，沃伦的确与众不同。”

罗奇同样对伯克希尔和它的将来持积极乐观的态度。他说：“伯克希尔是一个有很多优点的价值导向的公司。公司的优点很多，长期的价值导向是其重要的优点之一，这和那些为短期盈利所驱使的公司完全不同。我认为坚持长期的价值导向的原则是非常值得的，这已经为过去的伯克希尔的实践所证明。事实是，当你分析到最后，价值就是价值，高知名度的品牌，很高的市场份额，充足的现金流量，这些就是取胜的战略。”

除了已经计划好的贾斯廷公司的两类公司完全独立之外，在伯克希尔买下之后公司几乎没有发生任何变化。一个小的变化就是公司的两位经理的退休——贾斯廷实业公司的总裁和 CEO J·T·迪肯森，以及高级副总裁和首席财务官理查德·萨维兹——这是由于两类公司的分离这些职务已经不再需要了。罗奇说：“伯克希尔没有要求我们或是告诉我们如何去做，相反，倒是我们去询问他们希望我们怎样做，最普通的回答是：‘你们认为怎么好就怎么做吧！’”按照原计划，罗奇在合并之后又留下了一段时间帮助公司的整合。几个月后他离开的时候，贾斯廷实业公司已经完全分开了，兰迪·沃森负责贾斯廷·布兰兹公司，哈罗德·梅尔顿负责埃克米建材。

沃森在 2000 年春天掌管的公司始建于 1879 年，创建人是赫尔曼·J·贾斯廷，他是印第安纳州拉菲特的一个皮革

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工匠，公司最初建在得克萨斯的西班牙堡，为野外工人生产传统的靴子。那个时候，很少有商店能够制作出高质量的靴子，第一年里，贾斯廷以 8.5 美元的价格卖出了 120 双靴子。他还发明了一种小装备，能让顾客量出自己的尺码，这让他开始了邮购业务。随着那些满意的顾客把他的名字介绍给别人，他的公司开始发展壮大了。10 年之后，他把公司迁到了得克萨斯的诺科纳，在那里，公司继续发展，成为了一个家族公司，他的妻子和大部分孩子都加入到了公司。1908 年，两个最大的孩子，约翰和厄尔，成了公司的合伙人，公司也更名为 H·J·贾斯廷父子公司[4]。

赫尔曼·J·贾斯廷死于 1918 年。1924 年，公司合并了，约翰、厄尔和他们的弟弟艾维斯，成为了公司董事会的成员，所有的孩子们都分到了相应的股份。一年之后，由于需要更大的空间和劳动力用以公司的发展，贾斯廷父子公司迁到了 153 千米外的沃斯堡。但是，赫尔曼·J·贾斯廷的一个女儿伊妮德不愿意离开，她留在了诺科纳，并建立了自己的公司，诺科纳靴业公司，事实上，伊妮德的公司是贾斯廷公司的主要竞争对手之一。尽管如此，在第一次世界大战末期到第二次世界大战开始的这段时间里，公司发展迅速，规模已经是原来的三倍，部分原因是由于 20 世纪 20 年代牛仔电影的流行和由此导致的人们对西部文化的巨大兴趣。即使是在大萧条期间公司也没有受到多大的影响。公司非常的成功，于是，当时公司的运作人约翰就决定增加产品种类，包括生产用无带靴子和系带靴子[5]。

但是，约翰的新产品并没有给公司带来利润，到了 1949 年，公司开始面临困难。约翰的儿子，32 岁的小约翰，认为自己知道如何来扭转公司的颓势。他买下了叔叔艾维斯的股份，于是他成了公司最大的股东，并从父亲手里接过了公司的控制权。执掌了贾斯廷公司之后，小约翰很快对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工厂实施了现代化的改造，并建立了公司的管理系统；他还使用了广告等市场营销手段，使公司的销售走向了全国，不再局限于东南部。贾斯廷的品牌变得非常的有名，人人都知道它是“标准的西部”[6]。

1968 年，小约翰用股票交换的方式，把公司卖给了第一沃斯公司。该公司是埃克米砖业的母公司，那时是在 D·O·图姆林的领导之下。此次交易允许小约翰继续运作他的家族公司；另外，他也成为了第一沃斯公司最大的股东，但是同意继续由图姆林担任公司的总裁和 CEO。一开始，贾斯廷对此次交易非常满意，但是很快由于各种各样的原因，他对他的新合伙人的幻想破灭了。不到一年的时间，他威胁要诉诸法律以取消合并合同。但是他并没有真正付诸实施，因为他知道那将是一场费时费力的、昂贵的诉讼，他告诉第一沃斯公司的董事会说：如果让他代替图姆林成为公司的总裁和 CEO，他就放弃这场官司。贾斯廷后来说：“我非常坦率，大多数的董事会成员知道我是对的。他们还担心事情发展下去后果是严重的，于是，他们解雇了图姆林，让我接替了他的位置。”[7]

三年后的 1972 年，贾斯廷把公司更名为贾斯廷实业公司。在接下来的 25 年里，他使公司的制鞋业务和建筑材料业务不断壮大。1981 年，他从姑姑伊妮德那里买下了诺科纳靴业公司，又在 1985 年买下了威斯康星州的奇皮瓦制鞋公司（Chippewa Shoe Company）。在他的领导之下，公司开始生产皮带、帽子和自行车用靴；公司还管理着贾斯廷服装的特许经营；到了 1990 年，公司又买下了位于得克萨斯州埃尔帕索的一家制靴公司托尼拉玛公司[8]。到了 10 年之后他把公司卖给巴菲特的时候，贾斯廷靴业公司占据了总额为 4.5 亿美元的美国西部制靴市场的 35%，按照当前价格水平计算的话，则是 75%。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1998 年 41 岁的兰迪·沃森是在 1993 年进入公司的，已经在公司工作了 5 年，开始全面负责贾斯廷鞋业公司。尽管沃森没有公司的股份，也没有参加公司出售的谈判，但是，他同意继续留在公司也是吸引巴菲特的因素之一。巴菲特对沃森能留在公司里感到非常高兴，同样，沃森也非常高兴。他说："当我们听说公司要卖掉的时候，公司上下都有些担心，希望过了 120 年后，公司不会有太大的变化。但是，像巴菲特先生这样的人买下了贾斯廷公司，那就是约翰·贾斯廷和他建立的公司的幸事。他了解我们的公司、他了解我们的品牌、他也了解公司的历史和传统的重要性。在西方业界里，像我们这样一个长期的家族公司，在被买下之后通常会有很多负面影响。但是，伯克希尔·哈撒韦买下了我们，这种事情就不会发生了——不会有什么负面影响的。"

令沃森非常高兴的一件事是，"巴菲特先生走了进来，谈到了公司的自主管理问题，他说：'我在奥马哈有 372 平方米的地方，有 12 个半雇员。我们没有足够的地方装下你们 950 人，所以你们只能留在沃斯堡继续干你们现在的工作。你们可以向我求助，多少由你们自己定。'"沃森又说道："我非常高兴我们有了充足的资金，可以加宽护城河了。"除了贾斯廷公司之外，伯克希尔还有两家鞋类公司，H·H·布朗公司和戴克斯特鞋业公司，沃森接着说："随着对贾斯廷的购并，伯克希尔在制鞋业的市场份额进一步扩大了。我认为，我们为伯克希尔带来了 120 年的历史和传统，带来了一个非常知名的品牌，为巴菲特的制鞋集团添加了一份重重的砝码。我看到了制鞋业的起起伏伏，我确信会有那么一天，这些制鞋公司会给他带来巨大的现金流量。"

贾斯廷公司现在的情况是，再想扩大市场份额是很困难的，因为它已经在一个有限的市场当中占据了很大的一部分，因此，它的最大的竞争对手就是自己。沃森说："我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信: 958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的市场需求并没有增长，所以，我们并没有去发明新的产品，也没有花钱去开创一个新的品牌，我们利用现有的品牌，使用新的价位策略。”他接着补充说：“到现在为止，我们的策略是成功的，继续占有现存的空间。”公司已经开始生产工业用靴，“我们利用贾斯廷的品牌进入了工业领域。”他说：“我们充分利用人们已经信任的老牌子的质量、历史和传统，进入了工业用鞋领域，包括各种钢质和非钢质的鞋，而且，非常成功。”

对于贾斯廷实业公司的将来，沃森说：“我认为我们应当随时关注西部市场的规模，并认识到我们销售的是一种生活方式和生活态度。不论这个市场是突然扩大，还是维持现状或下降，我们还是要通过新的销售渠道、新的价格策略和为顾客提供所需的产品继续扩大和占有市场。”当问到他是否还希望伯克希尔购买其他的制鞋公司时，沃森说：“我认为一个多样化的制鞋集团会是很理想的，但是他是否购买其他公司当然和我无关。我们只是公司的一部分，只是整个战略的一部分，当然，我们对此感到很高兴。”

至于他自己，43 岁的沃森说：“我从 1980 年开始进入这个西部产业——已经 20 年了——我还要继续下去，这就像有什么东西融进了你的血液一样。古老的西部有着无穷的魅力，至今还代表着一种生活方式——握手就是诺言，另外，还代表着一个古老的美国梦‘年轻人，到西部去吧。’这个行业有着一种神秘的独特的文化，这是其他行业所没有的。我们的顾客也是非常特别的。”

弥漫在贾斯廷靴业的西部氛围当然和埃克米砖业的氛围大不相同。这种区别在很大程度上揭示了为什么在加入伯克希尔之后两个公司的完全分开，并对各自的运作事实上毫无影响。埃克米砖业现在叫埃克米·布兰兹建筑公司，CEO 是哈罗德·梅尔顿，就这一点，他说：“兰迪的部门和我的部

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

门之间没有任何共同之处。我们在公开场合能够见面，但仅此而已，因为我们的业务完全不同。产品不一样，销售渠道不一样，顾客也完全不一样。”实际上，在被买下之前，贾斯廷实业公司在某些方面和伯克希尔非常相似，这可能也是伯克希尔的董事长对它感兴趣的原因之一。

与贾斯廷·布兰兹公司一样，埃克米·布兰兹建筑公司是由几个在建筑材料业里的公司组成的——埃克米砖业，Featherlite，美国瓷砖供应公司，得克萨斯夸瑞公司，Glass Block Grid System。埃克米砖业是其中最古老的公司，1891年由乔治·E·班尼特在沃斯堡创立。班尼特，1852年出生于俄亥俄州的斯普林菲尔德，在16岁的时候就离开了家前往西部。他首先在密苏里州的圣约瑟为一个叫詹姆斯·麦柯德（James McCord）的批发商工作，后来，到了1874年，在密苏里州的巴特勒，他开办了一家自己的公司。但是，在19世纪70年代中期出现了萧条，他的公司失败了，班尼特于是前往了得克萨斯州。他在达拉斯的一家叫麦考密克的公司找到了一份销售员的工作，并很快被提升为全州地区的销售经理。1884年，他离开了麦考密克公司，到另外一家达拉斯的公司，图姆金用品公司担任总经理，同时，他又开了一家自己的商品公司[9]。

班尼特是一个雄心勃勃的年轻人，不断地在寻找着新机会。在19世纪后期，得克萨斯州的制砖业刚刚起步，但是砖的需求却戏剧性地在增长。班尼特看到了这种趋势并对进入该行业很感兴趣，于是他开始寻找一个合适的建工厂的地点。1890年，他在帕克郡的一个叫岩溪(Rock Creek)的地方找到了一个合适的地点，那里有适合制砖的粘土。他买下了那块地并开始建造第一家工厂。一年之后，埃克米制砖公司正式注册经营。和班尼特先前的预料一样，砖的需求量非常之大，埃克米公司刚刚开张，收到的订单就大于它的生产能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力，因此，在此后的20年里，公司不断发展壮大。1907年，乔治·班尼特去世了，他20岁的儿子，沃尔特·F·班尼特接替了他的总裁的位置。年轻的班尼特接过了他父亲的公司的同时，也就接过了公司的很多问题。在乔治·班尼特死的那年，一场财务危机导致了销售额的大幅下降，由此又导致了裁员和工人的罢工。这些情况令乔治的儿子灰心丧气，他关掉了工厂准备卖掉。但是就在这个时候，得克萨斯的米德兰发生了一场大火，几乎毁掉了整个城市，因此也产生了巨大的建筑材料的需求，这使得班尼特的公司重新开始生产[10]。

此后，埃克米砖业一直是一个成功的公司，但是，到了20世纪的20年代，砖的使用开始下降了，因为建筑商们开始使用其他的建筑材料了，例如钢筋和混凝土。这种趋势一直持续了下去，到了20世纪50年代，特别是办公建筑开始大量使用玻璃，这使得砖的需求更加萎缩；到了20世纪60年代，建筑商们使用了更加广泛的建筑材料：混凝土、石棉、水泥、铝材、钢材、塑料和泥砖。在此期间，大多数生产砖的公司不是被兼并了就是破产了。在1891年埃克米公司创建的时候，美国有5000家制砖企业，每年生产100亿块砖，但是到了1968年，仅仅剩下了450家公司，每年砖的产量是90亿块[11]。

为了扭转公司的下滑局势，埃克米砖业在当时的总裁D·O·图姆林的领导之下，开始购买其他类型的建筑材料公司。这些购买包括三家得克萨斯的公司——达拉斯的一家混凝土构件公司诺兰·布朗尼公司（Nolan Browne Company）、沃斯堡的麦克唐纳兄弟预制材料公司（McDonald Brothers Cast Stone Company）和拉伯克的ACF预制产品公司——还包括一家阿肯色州小石城的混凝土预制品公司（Concrete Casting Corporation）。购买这些公司意味着公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

已经不再是一个制砖公司，于是公司开始酝酿更名，最后更名为第一沃斯公司[12]。第一沃斯公司继续购买别的公司，在1968年，买下了贾斯廷制靴公司。正如前面所说的，第二年，小约翰·贾斯廷接管了图姆林的职位，成为了第一沃斯公司的总裁和CEO，1972年，公司更名为贾斯廷实业公司。贾斯廷继续扩大公司的两类业务，到了1999年的春天他把公司卖给巴菲特的时候，公司每年的收入超过了5亿美元——大约四分之三来自于建筑材料业务——利润是2800万美元。

哈罗德·梅尔顿成为了埃克米·布兰兹建材公司的总裁和CEO，这样，他就掌管了贾斯廷实业公司的主要业务。事实上，巴菲特对这部分业务表现出了很大的兴趣。梅尔顿说："长期以来，制砖业务是贾斯廷实业公司最挣钱的业务，但是公司的这两种业务都有著名的品牌。我认为巴菲特对公司的制鞋业有很高的评价，至于建筑材料这方面的业务，他可能是按照公司的盈利水平支付了一个非常合理的价格。他可能非常喜欢我们的制砖公司，因为和其他的建筑材料公司相比，我们的成就非常卓著。"埃克米公司在它的六个州的区域里的市场占有率超过了50%—这个区域是全美国砖的使用量最大的地区。

如果说巴菲特对买下了埃克米公司感到非常高兴的话，那么，梅尔顿对能够为巴菲特工作同样感到非常的高兴，他说："当我听说巴菲特要来的时候，我觉得好像他不是来商谈购买公司，仅仅是要来和我们谈一谈。坦白地讲，我感到像他那样的有着敏锐的商业头脑和高超的投资方法的人能来看看我们公司真是太好了。我有很多朋友希望能和巴菲特谈谈，希望自己能把公司运作好，能够吸引巴菲特的注意力。我觉得这次合并是我们的荣幸——既是过去的也是现在的，既是我的荣幸也是我们全体雇员的荣幸。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当梅尔顿真正有机会见到巴菲特的时候，他一点儿也没有失望。这位从前的财务教授说："在公司内外，我在很多时间里都是和会计师们或财务人员在一起工作，我想巴菲特可能是那种传统的和数字打交道的一类人。我的话没有别的意思，我只是说这一类人通常的性格都很保守。但是，他和我想象的大不相同，他风度翩翩，非常坦白，很容易相处。他的思维逻辑性很强，马上就能了解一个公司。我认为基本的公司原则对他来说是很容易的，因为当我对他谈到了我们公司的特别之处，我们是如何做到这一点的，我们将来准备怎么做的时候，他马上就清楚了我们现在的情况和将来的目标。这一点是多么的与众不同。"他补充说到："我的感觉是，如果公司再等上 10 年的话，也不会找到一个比巴菲特更好的买主了。他对公司的态度、对人们的态度和他的商业理念与埃克米·布兰兹公司，与我们的管理团队是完全相同的。毫无疑问，有了巴菲特这样的一个买主，我们都非常高兴。"

当问到他是否愿意参加伯克希尔·哈撒韦的运作经理们的会议的时候，他回答说："我很愿意参加这样的会议，我很想见见别的人。我会感到非常的高兴，因为除了巴菲特和马克·汉姆博格(伯克希尔的副总裁和财务官)之外，我不认识别的人。如果能参加这样一个会议的话，那真是好极了。"但是，这样的一个会议并不是仅仅由于个人原因对他有吸引力，他还感到，从公司的角度，与其他部门的经理们进行讨论会有实实在在的益处。"不论是从个人角度还是从公司角度，每一次和一个聪慧的人谈话，都使我受益匪浅。所以，如果我有机会和伯克希尔·哈撒韦公司的人，和这些巴菲特挑选出来的精英们见面的话，那对我的帮助是巨大的。我认为他们不会从我这里学到什么，但是我会从他们那里学到很多东西，无论是个人方面还是公司运作方面。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然，梅尔顿对运作自己的公司是很精通的。他说："埃克米砖，就我所知，是全美国最知名的砖的品牌。在西南部的市场当中，埃克米的认知度达到了75%，这不是在建筑商当中，而是在所有的顾客当中。第二种品牌的知名度是15%，所以根本没有办法和我们相比。梅尔顿说：这种巨大的品牌知名度很大程度上是来自于我们的广告。"我们在20世纪70年代中期就开始了一场广告战役，直到今天仍在继续，所以这个强有力的项目已经执行了很多年。"最近，埃克米品牌又利用巴菲特扩大了知名度，这是一个在《体育画刊》（*Sports Illustrated*）广告专页上的广告，下面的注释是"制砖也可以成为我的最好的投资"。

梅尔顿指出，还有一个重要因素，他说："埃克米砖业通过仔细地规划，95%的产品直接卖给最终用户，在全国范围里，这个比例的平均值大约是35%。这些年来，我们整合了我们的销售渠道，我们有自己的销售网点和销售人员——在六个州里我们共有40个销售点，我们通过自己的销售渠道可以直接把产品卖给最终用户。"

至于他是怎样运作公司的，梅尔顿说他认为一个运作经理要想取得成功必须要做三件事，"最重要的是，在你做出任何决定的时候，一定要遵循诚实和正直范围内的商业原则。不论你的决定是涉及人事管理，还是涉及顾客问题，或者是其他的任何决定，你必须确保你的决定是建立在诚实和正直的基础之上。第二点，你必须确保让雇员们知道我们是一个工作整体，为了让公司变得更好，为公司创造更多的价值；要让雇员们知道，他们是这个整体的一部分——可能是最重要的一部分——让他们和你一样成为公司的主人。第三点是你应当掌握公司的情况，在一个动态的基础之上让自己了解公司当前的状况。你必须有一个良好的管理信息系统，让你能够不断地获取资料了解公司的情况。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

至于他如何判定自己的努力是否成功了，梅尔顿说："我通过各种方式来衡量成功。首先，我们公司有一个稳定的雇员队伍，这是因为我们建立了一种家庭的环境，尽管我们有 2800 名员工。我们真正关心我们的雇员，他们都认识我，我也知道他们，我还认识很多雇员的孩子和配偶。另外一点，我们还是全美国最盈利的制砖公司，这一点对我来说：就是意味着我们对待雇员和顾客的原则是正确的，还意味着我们把埃克米树立成一个品牌的战略是成功的。我们已经把公司经营到了最好的地步。"

当问到公司的未来时，梅尔顿说："全国的制砖行业的情况在近 10 年里有了一些好转。砖的使用一直是一种下降的趋势——建筑商们使用了很多其他的建筑材料——但是近 10 年左右的时间里砖的使用开始回升。通过我们的努力，我们在全国范围内建立了很多叫做'砖业理事会'的机构并开始宣传和提倡砖的使用，这在制砖业的历史上还是第一次，效果也很好。所以我认为，只要我们积极地宣传我们的产品，我们还会继续发展。"

至于他个人的将来，64 岁的梅尔顿说到，他还没有退休的打算，"我刚刚见到巴菲特的时候，他就问了我这个问题，我告诉他，除非他找到了一个代替我的人，我会一直留在这里。所以我没有退休的打算，我只是在一直前进。"他还说："如果我离开了公司，我认为埃克米也不会有多大的变化，因为公司的每一个人都有着和我相同的原则，这些原则已经和公司密不可分了。我们已经把了解埃克米公司的原则作为雇员的必要条件，我们努力去教导他们，帮助他们，提拔他们，我们是一个工作整体。"他也不担心他的离去会给公司带来什么外来的变化，因为，"从根本上讲，我认为我们运作公司的原则和巴菲特的原则是类似的。"

至于巴菲特离去之后会发生什么，梅尔顿说："对他的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

继任计划我一无所知，但是根据他这些年表现出来的逻辑思维和杰出才能，我相信他已经认真考虑了他的继任计划，他的计划将非常适合他的公司和这些子公司，我一点儿也不担心这个问题。”

哈罗德·梅尔顿的商业信条

★ 任何商业决定都要符合诚实和正直的原则。

★ 所有的雇员都有一个相同的工作目标，为公司创造价值，让公司变得更好。

★ 要拥有一个良好的管理信息系统和控制能力，这样你能够随时了解公司的财务状况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六部分

结　　论

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十一章

沃伦·巴菲特 CEO 团队的特点

研究任何一组成功的经理，你会发现他们都有相同的特点，自信、坚强、上进、独创性，并具有平衡风险和收益的能力。很自然地，人们还想要知道巴菲特的 CEO 们的共同点和不同之处。

由于这些 CEO 们互相并不十分了解，而且他们也没有正式地聚在一起，所以，这个 CEO 群体是一个良好的研究对象。从表面上看，巴菲特的 CEO 们有 4 点共同之处：（1）都是同一个人按照同一个标准挑选出来的；（2）在公司被买下的前后所做的工作并没有改变；（3）各自的工作是相互独立的，与其他的伯克希尔的公司或行业没有合作；（4）都没有做出想要把 CEO 们联合在一起的努力。

以下是巴菲特 CEO 们的相似之处：

1. **独立性**。每一位 CEO 独立地管理着自己的公司，就像公司并不是一个大公司的子公司一样。总经理们可以按照自己的意愿向总部报告情况，可以经常报告，甚至还可以不向总部报告。除了每月一份的简单的财务报告之外，再也没有其他的必需的报告、会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

议或者电话,也不必强化工作或者是解雇多余职员。每一个 CEO 都是完全独立的，不必关心自己部门之外的事,也不必考虑别的经理们在干什么。不必在公司评估、盈利预测和媒体关系上花时间。

2. **组织结构简单**。各个公司之间是平行的关系，没有上层的官僚机构。公司的组织结构都被设计成自主管理、很少的外来干涉和快速决断的模式。公司拥有广泛的业务联系和很强的发展能力，能够得到充足的资金。
3. **独立发展**。CEO 们并没有受到伯克希尔的影响或者是培训。在巴菲特买下公司之前，无论是他们自己还是公司都非常出色。
4. **前辈奠基**。多数 CEO 们都很幸运，不但受到了父辈的强烈影响，而且都有一个强有力的引路人，正是这些引路人使他们登上了今天的位置。
5. **热爱工作**。CEO 们非常热爱自己的工作和亲自发展起来的公司，而且继续经营着公司。没有人想要离开，也没有人变成了公司的竞争对手。那些公司的创建者们，例如布鲁姆金夫人，一直到去世的时候还在做着他们热爱的工作。这就是伯克希尔非凡的成功秘密之一——这个秘密也保证了伯克希尔未来的发展。
6. **长期眼光**。伯克希尔吸引了长期投资者的注意力,而且巴菲特也建立起了一个独特的经理团队，只要经理们还健在,他们就会一直担任他们的角色。伯克希尔就像一个大家庭，成员们可以享受到家族的好处，家族的氛围、多代的家族管理和家族所有权。
7. **价值观念**。每一位 CEO 都有一系列来自于信念、原则和正直的价值观念。尽管他们的成功可以用金钱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来衡量，他们更看重的是他们和老板的关系、取得的商业成就和他们的同事。每个人都有这样的信念，用第一流的方法经营第一流的公司。

8. **谦逊**。尽管每一位 CEO 都达到了事业的顶峰，但是他们都非常谦虚，决不自夸（多数 CEO 认为读者不会对他们的故事感兴趣）。

9. **对华尔街持怀疑态度**。并入伯克希尔之前的公开上市公司的 CEO 们不约而同地对华尔街的条条框框表示了厌恶，例如，分析家们的鼠目寸光、盈利预测、各种谣传数据、媒体关系、法律规范，等等，他们都宁愿把精力都集中在工作上面。有着长期眼光的伯克希尔公司和公司的股东们，给了他们机会，使得他们能够排除外来干扰，全部精力都集中在发展公司上面。

10. **公平价格**。每一位 CEO 在出售公司的时候，希望的是公平的价格而不是最高的价格。很多公司能够从股票市场的其他买家那里得到更高的价格，但是他们还是看中了巴菲特的管理风格，也看到了伯克希尔旗下的一长串满意的公司。公司的经理或者所有人希望得到公平的价格是一种不成文的标准。伯克希尔对管理公司的资产、顾客基础、对资源的垄断、雇员、净资产，或者是占主导地位的市场份额都不会感兴趣。如果公司的所有者仅仅希望把公司卖出一个好价钱，并不是想保留他一手建立起来的公司，那么，伯克希尔也不会去买这样的公司。如果出售者不能正确地判断价格之外的东西，他继续留下来会感到很不舒服。购并涉及的其他方面——如独立性、公司的连续性、雇员的保护、顾客的保留、资金获得能力、一位值得敬佩的老板、现金、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

简单明了（相容）的商业原则——是更可取的。很多 CEO 说，巴菲特成为了他们的老板是最让他们高兴的事。

11. **对公司的负责**。巴菲特的 CEO 们把公司进入伯克希尔看成是他们公司发展的另一个阶段。没有人认为在公司卖给伯克希尔之后，他们的公司或是他们的工作发生了什么变化。他们花很多年把公司建立起来，他们更倾向于把经营公司看成一种责任而不是一种工作。
12. **安然入睡**。所有的 CEO 们都可以毫无忧虑地安然入睡。他们不必担心由于公司出售而带来的压力或是威胁，既没有来自总部的硬性管理，也没有公司内部的争斗。CEO 们依然保有自己的财富，也有充足的时间去做自己喜欢的慈善工作。
13. **公司历史悠久**。伯克希尔想要获得的理想的 CEO 是这样的，他的一生都在为建立自己的公司而奋斗。更为理想的是，公司应当是一个由第三代人管理的家族企业，占领着大部分市场，但不是一个技术性公司。每一位 CEO 都一直致力于公司的发展。
14. **集中精力经营公司**。每一位 CEO 都认为集中于公司的运作，比关注公司的财务状况更为重要。一些 CEO 们根本不需要预算。其他一些经理则集中在公司的发展和壮大方面，他们把注意力更多地放在了公司的运作上，而不是短期的盈利之上。所有的 CEO 的精力放在了公司身上，而不是放在母公司、其他的子公司、股票市场、经济状况或者是别的公司之上。
15. **明确后备人选**。每一位 CEO 都制定了明确的继任计划，并指定了一个继任人。有一位经理还在他的管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理团队当中进行了匿名测验，以确保他选定的继任人能够被整个管理团队所接受。在与笔者会面之后的几个月里，已经有两位继任人担任了 CEO 的职位。每隔一年左右的时间巴菲特都会向他的 CEO 们发一封信，让他们更新继任人的名单，然后各位 CEO 把自己推荐的人选反馈给巴菲特（送到他的办公室或者是家里）。

16. **经理们拥有所有权**。他们是在吃自己做的菜。每一位 CEO 和他们的大多数经理们也都是伯克希尔的股东。他们自己掏钱参加每年一度的股东大会，他们从股东的最大利益出发做出决定。大多数经理们的 90% 以上的财产是伯克希尔的股票。他们所经营的部门和自己的利益密切相关，他们的薪金也和他们的公司的表现直接相连。但是，每一位 CEO 的薪金和其他的子公司和母公司的表现没有关系。大多数经理不愿意给别人提供投资建议。

17. **慈善工作和公司公民**。每一位 CEO 至少为一项慈善工作奉献了时间和金钱。大多数慈善工作与本地事务、健康、儿童和教育相关。每一个公司，特别是零售商，都是一个负责任的公司公民，担负着社会责任。

18. **管理风格**。每一位 CEO 都是积极的、友好的、灵活的和实际的管理人员。尽管有几位 CEO 是著名商学院的 MBA 毕业，但是他们都没有使用传统的 MBA 的管理方法。多数 CEO 更倾向于把管理看作是一门艺术。他们的领导方式是激励和以身作则。工友们也是同事，并受到应有的尊重。

19. **乡村俱乐部成员**。多数的伯克希尔的运营经理是白人，男性，大学文化，64 岁左右，长期的管理人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员。多数都是某个乡村俱乐部的成员，喜欢高尔夫球运动。当然，并不是因为他们打高尔夫球，或者是俱乐部成员，或者拥有知名商学院的学位而被挑选了出来；他们只是恰好拥有这个共同的特点。

20. **特别的奖励**。每一位加入伯克希尔管理团队的新经理都会享受到一份特别的待遇，由沃伦·巴菲特和其他的运营经理们的陪同，在奥古斯塔国家球场打上一轮高尔夫球。其中几位新经理的陪同人员是比尔·盖茨和微软公司的几位经理；另外的一些与他们一同打球的人是其他的业界领袖，包括杰克·韦尔奇（通用电气），汤姆·墨菲（ABC Capital Cities）。对于那些不打高尔夫球的新经理，巴菲特会邀请他们参加在华盛顿特区举行的一年一度的由政府首脑和业界领袖们参加的宴会。客人们当中包括美国总统。

21. **办公环境**。他们的办公室都很小但是实用。很多CEO在秘书不在桌子旁边的时候都是亲自接电话。他们的桌子上面堆满了文件、报纸、材料，只有一位经理的桌面非常整洁，报纸和文件整齐地叠放着。而另一位经理的桌子正中央放着订书机，报纸放得到处都是，只有三个很小的伯克希尔的广告挂在墙上。

22. **力量**。盈利的历史、简单的公司、名声、正直、获得资金的能力、管理的深度和连续性，与巴菲特的工作接触。

23. **地理位置**。基本上都是美国境内的，但是他们的业务联系遍及全世界的公司。

24. **土生土长**。所有的人都是和公司一同长大的。一些人别无选择，只能成为了家族公司的一员。除了斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

坦·李普西，没有人是从家族公司之外来到公司整合公司或者是解决问题。

25. **剩余资金**。每一位 CEO 在使用公司的盈利资金。用以发展公司的时候，必须满足一定的标准，或者将公司的剩余资金交到总部用于再分配。同样，如果哪位 CEO 想要在内部借用资金的话，也要遵循一定的标准，而且要为这笔资金的使用支付内部利息。

26. **动力**。所有的 CEO 在成为伯克希尔的 CEO 之前就已经为各自的动力所驱使，他们的公司成就也是自己决定的。每一位 CEO 都有很高的工作期望，他们不想让老板、雇员、顾客、供应商，或者是股东感到失望。追求财务自由已经不再是一种动力；现在的动力是建立在个人成就、工作满意、挑战、乐趣、参与、老板的实力和自我定义的基础之上的。

27. **退休**。伯克希尔的退休观点充满了人情味，与传统的观点大不相同。一个高高兴兴正在工作的经理为什么一定要退休呢？许多 CEO 说，巴菲特让他们继续工作。弗兰克·罗尼说："如果不是巴菲特的话，我早就退休了，是他让我继续干下去。"对一位巴菲特的 CEO 来说，退休同样意味着工作。伯克希尔可能是惟一的一家大公司能够让各位 CEO 不必退休，而且，公司还劝说那些已经退休的经理回来继续工作。伯克希尔没有劝说过任何一位经理退休，相反，一直鼓励他们继续工作。只要经理们愿意，公司都会要求他们留在董事会里。退休的概念已经被内布拉斯加家具中心的创建者布鲁姆金夫人定义了出来，她最后是在 104 岁的时候退休了，她一直工作到生命的最后几天。只有伯克希尔的模式才鼓励并允许过了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

传统退休年龄的经理们继续工作。

28. **公司发展**。公司的发展是渐进式的而不是剧变式的。管理、方式、技术、体制、市场营销、生产、工程、销售渠道，这些因素对公司的影响是持续不断的。拥有公司所有权和控制权的经理关注着每一个主要的变化。

29. **质量**。在伯克希尔，无论在哪一个层次上，质量都是第一位的——管理、组成、伦理道德、供应商、顾客、雇员关系等。

30. **整合**。这个词可以在任何其他的购并当中出现，但是，在伯克希尔的字典里却没有这个词。联合起来变得更加强大，裁掉多余的雇员，将总部的意愿加在子公司之上，诸如此类的想法在伯克希尔是不存在的，也违背了公司的文化。任何一家公司加入到伯克希尔当中之后都没有进行过裁员，可能将来也不会发生。

31. **技术**。如果因特网等技术对公司的影响是巨大的话，那么这些技术就会被公司所接受并加以利用；但如果这些技术对公司的影响甚微的话，这些公司就不会认真对待这些新技术。乔丹公司的塔特尔曼兄弟只是在他们公司的网站上写着"建设当中"，在真正可行之前，他们无意去发展公司的这类业务。《布法罗新闻》的斯坦·李普西在其他的网站都发展起来之后，才开始发展自己的网站。查克·哈金斯，一直等到巴菲特强烈建议西伊士糖果应当有自己的网站的时候，才把公司的网站建立起来。而 GEICO 保险公司，作为一家直接的顾客导向的保险公司，则已经而且将继续把资金投向因特网。

32. **敬仰**。每一位 CEO 都认为巴菲特可能是最好的老

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

板，都非常热爱他。多数 CEO 自己掏腰包参加每年的股东大会，无声无息地坐在听众席上。所有的 CEO 都会每月一次或者更多次地向巴菲特汇报，每个人都想找到一个借口给巴菲特打电话，每个人都想得到他的帮助，而且，每个人都把他看成是一个合伙人。

33. **是面包师，不是屠夫。**当其他行业的 CEO 们以重组危难的公司和大幅裁减人员削减工资而出名的时候，巴菲特的运营经理们却都是纯粹的雇主。每年伯克希尔都在发展，今天的雇员总数已经超过了 10 万人。最初的伯克希尔纺织公司关闭了，美国的制鞋业也在和国外廉价的产品竞争，但是除了这些产业，伯克希尔的全资子公司从来没进行过大规模的裁员。

34. **无穷无尽的动力。**伯克希尔的经理们的另一个秘密是他们的能量。当你做着天生就喜欢的工作的时候，当你为一个你喜欢并信任的人工作的时候，你当然是充满了热情。几乎没有人能胜过这些有无限动力的不知疲倦的精英们。

35. **政治。**多数 CEO 持有这样的经营管理观点——政府干预越少越好。多数人还愿意帮助那些自强不息的人们。他们当中的大多数都认为不动产税过高了。和他们的老板不一样，他们大多是共和党人。还有几个人认为在能够照顾家人的前提之下，应当帮助别人并在有生之年散尽自己的财富。

36. **豪华。**成为伯克希尔大家族一员的好处之一是可以乘坐飞机旅行。所有的董事会成员和大部分巴菲特的经理们都购买了一份 NetJets 的所有权（自己掏腰包），因此，他们都可以享受豪华的旅行。在伯克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

希尔接管他们的公司之前，几乎没有人拥有私人飞机，所以公司的出售使他们享受到了拥有飞机的好处。伯克希尔可能是惟一的一家没有给经理们提供公司专机的大公司（另外的一个优点是伯克希尔只有一个很小规模的总部）。

37. **大量地阅读书籍**。巴菲特和他的公司证明了领导者就是积极的读者。多数 CEO 把阅读列为普通的一天当中花费时间最多的活动。每位 CEO 都是天生的刨根问底的人。

38. **巴菲特之后的伯克希尔公司**。尽管一小部分 CEO 认为这将是伯克希尔最困难的时期，但是他们当中的大多数都认为巴菲特会和从前一样很好地解决这个问题。每个人都认为他对继任问题已经作了充分的考虑。其实伯克希尔的继任问题比其他的任何公司都更为明确。在巴菲特退休之后（巴菲特自己把退休定义为他死后的五年），每一位经理都会和从前一样继续运作自己的公司。管理的评价和薪金也会和从前一样。不论是部分产权的公司还是全资子公司都将继续下去。每个人都说：他们将会和从前一样继续经营自己的公司。

39. **外来顾问**。在打一个电话就可以得到世界第一流的和最有经验的商业顾问高见的情况之下，根本就不需要来自外部的顾问的意见。不论涉及的金额有多大，很多重要的决定也只是经过简短的电话讨论，有的时候仅仅是几分钟。

40. **健康的体魄**。所有的 CEO 的身体都非常健康。多数人的气色很好。多数每天要喝很多水。多数都要参加一些运动，散步、晨间踏车、走楼梯代替坐电梯、打高尔夫球等。所有的 CEO 看上去比他们的实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

际年龄要年轻。

41. **持久的竞争优势**。如果让这些CEO们反过来同他们运作的公司竞争，他们的价值至少在1亿—10亿美元之间，甚至更多。即使是一个人知道怎么做，拥有广泛的关系和充足的资金，也难于和伯克希尔及其名声竞争。

42. **没有管理合同**。伯克希尔的经理们当中没有一个人去了竞争对手那里，而且，这些经理们也没有合同的约束。每一个人都可以随意离开去和伯克希尔竞争，但是没有一个人离开。惟一的合同就是购买公司的合同。每一位经理都被告知，他们将可以继续留下来，并继续代表公司的最大利益。

43. **家庭**。伯克希尔的一切都和家庭有关，家族公司、家族管理、家族股东和家庭生活。理想的公司是由第三代和第四代人共同拥有并管理的。很多经理说，他们是由于家庭的原因把公司卖给伯克希尔的。很少能有其他的公司比伯克希尔更能了解家族公司的需要和愿望。

44. **扩张能力范围**。通过一次又一次的购并，伯克希尔不断地在扩张自己的能力范围。每一个新的和现有的CEO都会在自己的行业里，为伯克希尔的下一次购并提供自己的建议。每一位经理都是这个参谋网络中的一份子，而且每个经理用自己独特的眼光去寻找最有可能进入伯克希尔的经理们。

45. **准备工作**。从表面上看，在每一次购并之前，巴菲特的准备工作似乎做得不够。传统的买家要阅读投资银行家的报告，派来一批会计师和顾问，或者至少要进行存货的审计。伯克希尔却从来不做这些工作。相反，巴菲特利用他50年的经验，能够清楚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地了解他在寻求什么，能够了解公司的情况，在几分钟内就可以做出决定。然后，他看看最近三年的资金平衡表和损益表，就可以做出公平的报价。

46. **扩大安全的余地**。本·格雷厄姆教会了巴菲特对每一项投资都留有安全余地。和扩张能力范围一样，每获得一位新的 CEO，伯克希尔的安全余地都得到了扩大。增加一个新的珠宝零售商，对伯克希尔就意味着这个行业的安全性进一步扩大了，这是因为巴菲特知道，新的公司和现有的 CEO 们会给他提供合适的建议。

47. **荣誉**。某个公司如果能够成为伯克希尔大家族的一员的话，对这个公司来说：这意味着最高荣誉。能够运作伯克希尔的某个公司同样意味着荣誉。几位经理说：能够被这位最著名的投资专家和资本专家把公司买下并继续运作公司，对管理层和雇员们来说，是一种更高的荣誉。

48. **独特的文化**。伯克希尔的文化非常独特。CEO 们都说，他们就感觉好像没有老板一样。买下一个公司并让现有的管理层继续经营这个公司，这样一种概念非常地与众不同。没有真正的总部，没有组织结构图，也没有公司或者是分公司副总裁。伯克希尔的模式不是对人人都适合的，但它确实吸引了某些特定的公司的所有人或创建者——那些百里挑一的人们。

49. **不成文的购并标准**。巴菲特会购买那些业绩突出的公司——换句话说，如果这些公司符合了价值投资标准的话。不过，如果公司的现任运营经理们不同意的话，他也不会购买。伯克希尔最主要的购并对象的来源是它现在的运营经理们，潜在的管理团队

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的名声也来自于现在的经理们。

50. **咨询中心**。对于那些想出售公司的人来说：伯克希尔的经理们就是他们的咨询中心；伯克希尔每一次的购并行动都为这个咨询中心增加一位新的成员。你所要做的就是拿起电话（很多经理们都亲自接电话，有一位经理把家里的电话都印在了名片上以便顾客随时能找到他）找到一位当前的运营经理去咨询。

51. **快速交易**。在各种各样的产业当中，依靠它的决断力、资金实力和专家们，伯克希尔有能力在很短的时间里决定购买公司，花费的时间不会比卖掉一所普通的房子的时间长。多数情况下，伯克希尔用非常简洁的方式，仅仅在几天之内就完成了一次购并。

52. **维持现状**。伯克希尔愿意去购买那些容易了解的、简单的公司。所有的经理都说，在把公司卖给伯克希尔之后，他们所做的一切都和以前没有什么不同，但却避免了那些外来的令人头疼的麻烦，比如与报界或是分析家们的会议，还可以从更长期的角度去经营公司。他们甚至不必考虑如何去使用那些剩余的资金，他们只是把这些资金送到奥马哈，在那里资金会用在最需要的地方。

53. **最佳买家**。多数卖家在权衡买家的时候，考虑的是买家是否拥有现金，是否是接管公司的理想对象。如果卖家并不在乎是谁购买公司，那么巴菲特也不会对这家公司感兴趣。伯克希尔购买的是关心公司运作的所有人，而不是只关心金钱的所有人。

54. **经验丰富**。每进行一次购并，伯克希尔都会前进一步。就像麦当劳成功地推广了它的薯条一样，从伯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克希尔过去成功的购并中，我们看到了它将来的购并同样会成功。

55. **不关心股票市场价格**。组成伯克希尔的子公司的经理们不必关心伯克希尔股票的市场价格；它们只需要关心自己的日常运作。实际上，市场价格正确地反映了伯克希尔账面价值和内在价值的变化，而这两点又都反映了每一个子公司的盈利汇聚成的整体结果。

56. **竞争秘密**。没有一个经理会把自己的秘密公布出来，那样只会对竞争对手有利，可是一些经理还是透露了一些东西。但是，伯克希尔的文化是如此的独特，即使是竞争对手们偷听到了这些秘密，掌握了伯克希尔的全盘计划，他们依然难以和伯克希尔竞争。

57. **良好的沟通**。所有的CEO都能清楚地表达自己的思想，也都能在公共辩论或是媒体谈话中应对自如，但是，他们是如此地专注于自己的公司，不会去参与上述那种活动的，因为那样就偏离了他们的爱好与目标。

58. **公司荣誉**。对于这些运营经理们个人来说：他们之所以被伯克希尔所吸引，那是因为公司的荣誉是他们长期坚定不移的信念。

59. **少而精的决定**。当大多数的个人投资者不断地做出众多的错误决定时，伯克希尔的投资模式却正和他们相反。

60. **竞争精神**。每一位CEO都拥有强烈的竞争精神。他们的目标就是成功——巨大的成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十二章

沃伦·巴菲特对 CEO 的界定

经过仔细挑选的运营经理们必须给予激励、评价和报酬。本书的开篇章节讨论了巴菲特是如何挑选 CEO 的，中间的章节在叙述各位经理们的过程当中讨论了巴菲特是如何管理和激励他们的。本章的内容则是伯克希尔独特的评价和酬劳方法。

巴菲特在 1988 年向股东们揭示了他的 CEO 和传统 CEO 之间的不同。

“我们可以从很近的距离观察我们的 CEO，我们还可以从一个安全的距离观察另外一些 CEO，于是我们可以做出对比。有的时候，CEO 们明显不能胜任他们的工作，但是，他们的职位却常常是安全的。这是一种极具讽刺意味的管理现象，换句话说，就是不称职的 CEO 远比不称职的下属更容易保住自己的职位。

“比如，一个秘书的职位要求打字速度至少达到每分钟 80 个字，如果某个秘书每分钟只能打 50 个字的话，她马上就失去了自己的工作。这份工作存在着一个逻辑标准，工作表现很容易衡量出来；如果你不能达到工作标准的话，那么你只好离开。同样，如果一个新来的销售员没有完成自己的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作指标，他就会被解雇掉，借口代替不了订单。

“不过，表现不好的 CEO 常常是很难界定的。一个原因是工作表现的标准几乎是不存在的。当他们表现不好的时候，他们会含糊其词，或者推卸责任，或者找到了借口，即使是表现很糟糕的情况下，他们也可以这样做。有很多的公司，老板把管理表现的箭射了出来，然后在箭落下的地方迅速地画上一个靶心。

“另外，非常重要，但很少有人认识到的一点是，老板和普通雇员的区别在于 CEO 没有一个直接的上级，所以他们的表现得不到评价。如果大批的柠檬留在了销售员的手中，销售经理就会身处险境；出于自己的切身利益，他必须马上纠正他的用人错误。否则的话，他的职位将会保不住。一位办公室的经理如果雇用了不能胜任工作的秘书，他也会面临同样的问题。

“但是，CEO 的老板是董事长，而董事长很少对自己做出评价，同时也很少坚持考虑公司的不良表现。如果董事会做出了错误的用人决定，而并没有纠正这个决定，那会发生什么事呢？即使是由于这个错误导致公司被接管，这个交易也可能给那些即将离去的董事会成员们带来了实实在在的利益。

“最后一点，人们都希望董事会和 CEO 之间的关系是和谐的。在董事会议上批评 CEO 的表现通常被认为是等同于破口大骂。于是，像评价一个不称职的打字员那样来评价 CEO 的标准是不存在的。

“以上的这些观点不应当理解为对 CEO 和董事会的批评：他们多数都是能干的、努力的和杰出的人才。我和查理看到的管理上的失败使我们非常感谢我们的运营经理们。他们完全符合我们的三项标准，他们热爱公司，他们把自己看作是公司的主人，他们非常正直而且拥有能力。”[1]

伯克希尔的经理评价办法在选择经理的过程中就已经开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

始了。通过正确的选择，巴菲特得到了他希望得到的经理。他选出的经理们要热爱自己的公司，还要有很高的伦理道德标准，即使在购并完成之后，这些标准也是同样的。

没有一位运营经理能够影响董事会成员，所以，董事会成为了公司客观的评估人，这样就能代表了股东们的利益。

伯克希尔的运营经理们的评价实际上非常简单。购买之前的公司和 CEO 的表现已经为他们的表现设定了一个标尺，这个标尺就成为了衡量和评价 CEO 的标准。之后的评价就是自我完成的了。

巴菲特还使用了另外一种评价工具：年报和致股东的信。他经常通过这种工具赞扬表现优异的经理们。他报告的读者是包括世界范围内的金融机构和各位巴菲特的 CEO，所以在报告中被表扬的话，对运营经理们来说是一种极高的荣誉。

每年伯克希尔大会开始的时候，都会播放一段包括每一位 CEO 的录像，所以他们的努力，受到了 15000 名股东鼓掌欢迎。2000 年的股东大会上，拉尔夫·斯希退休后，他得到了股东们的热烈掌声并被收录进伯克希尔经理名人录。没有任何一家别的公众公司，能够把如此多的股东和经理们汇聚在一起赞许经理们的表现。

管理期权

管理期权已经成为了一种重要的酬报手段，尤其是在技术类公司当中，但是伯克希尔却没有这种酬报方式。或许将来的某一天，董事会会采用这种方式激励负责整个伯克希尔的巴菲特的继任人，但是，几乎可以确定地说，管理期权的酬报方式不会用在运营经理们身上。

后面的表详细说明了两类 CEO 之间的区别，一类是拥

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有管理期权的 CEO，通常都是在大的公共公司当中，另一类是伯克希尔拥有所有权的 CEO。

你可以看到，“所有权 CEO”的方式，是把长期股东利益和经理利益联结起来的最好方法。

即使是巴菲特买下了一家使用管理期权的公司，伯克希尔也会不落窠臼地用等值的现金酬报方式来替换它。

巴菲特在“致股东的信”中写道，“如果使用管理期权的方式激励被购并人，实际上这种管理期权的名义成本（不是真正成本）将会在购并之后上升。在这种情况之下，由于在账目上忽略了实施管理期权给公司带来的成本，公司的盈利被夸大了。当伯克希尔买下一个采用这种激励办法的公司时，我们马上会用等值的现金方式来替换它，因此，这个公司真正用于酬报的成本就显露了出来。”[2]

拥有管理期权的 CEO	拥有所用权的 CEO
公司的赢利可能被夸大，管理期权的成本不会在赢利表或者是损益表中体现出来。	正确地显示出盈利，包括了 CEO 酬报的所有成本。
由于在实施 CEO 的权利的时候股票已经升值，通常情况之下 CEO 会卖掉所有的或者大部分股票并纳税。	事先纳税，还能够享受到长期免税的利益。
CEO 们不会在他们的期权上损失钱，最糟糕的情况是他们没有挣钱。	所有权 CEO 和其他的所有人一起分担公司的危险。
CEO 们可以重新定价他们的期权，这样可以从股票的波动中获利。	所有权 CEO 会喜欢每一个股东：他们一起分担原始成本。
能够改变管理期权实施的时间和数量用以利用股价的波动。	CEO 不会去设法影响股票价格的短期波动。
CEO 们更愿意公司赎回股票，不愿意现金分红。	CEO 们会代表所有股东的最大利益，因为他们的利益是紧密相连的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续　表

拥有管理期权的 CEO	拥有所用权的 CEO
管理期权实施之后，CEO 们就失去了动力。客观上会导致管理的更换。	CEO 们会不断地受到激励。随着他们的股票的升值，他们离开的可能性更小。
无风险的快速致富，与公司的内在价值没有必然的联系。只要股票价格上涨就会挣钱。	存在风险的缓慢致富，完全依赖于公司的内在价值。随着公司账面价值的上升而挣钱。
CEO 是用公司的财富买下了自己的股票。	CEO 们是用自己的钱买下了他们的股份。
非常关注股票市场的短期波动，会努力去影响媒体和分析家对公司做出良好预测。	没有外在的利益；精力集中在公司长期发展之上。

注：巴菲特所有权 CEO 们不仅仅是伯克希尔的股东，许多 CEO 还保留着他们自己公司的小部分股权。

巴菲特 CEO 的酬报

伯克希尔不采用管理期权，并且所属公司的多数经理都是伯克希尔股票的持有人。通常，这种酬报制度仅在几分钟内就敲定了，不需要合同，也不需要签订非竞争约定，只要经理在位，就一直是这种方式。经理们是非常自由的雇员。

巴菲特写道：“在伯克希尔，我们尽量做到让酬报制度和资金分配一样的合乎逻辑。例如，拉尔夫·斯希的报酬就和斯科特·费兹公司的业绩相关，而不是和伯克希尔的业绩相关。由于他负责自己公司的经营，与其他公司无关，那么，哪一种酬报方式更能讲得通呢？如果按照伯克希尔的资产给拉尔夫以现金红利或者股票期权的话，那么，这种酬报方式实在是太随意了。例如，他在斯科特·费兹公司漂亮地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

完成了一个本垒打，但同时我和查理在伯克希尔犯了很多错误的话，这样他的优异表现就完全被抹煞了；同样，如果别的伯克希尔公司都表现很好，只有斯科特·费兹公司落后的话，把股票期权或现金红利给了拉尔夫也是讲不通的。

"在报酬这个问题上，我们可以给予经理们优厚的待遇，但是我们要确保经理们的报酬和他们自己公司的业绩相关。在资金分配上，我们采用这样的办法，对经理们使用的资金要收取较高比例的费用，同时，对经理们上交的资金给予相同比例的使用费。

"我们可以以斯科特公司作为例子解释一下这种收费使用资金的方法。如果拉尔夫能够以很好的回报率使用一笔资金，那么他就值得这么做：他在这笔资金上的盈利超过使用费，于是他的红利就增加了。但是，我们的红利循环是对称的：如果这笔资金的回报低于标准的话，那既是拉尔夫的损失也是伯克希尔的损失。这种双重的结果是，拉尔夫把自己公司里剩余现金都送到了奥马哈——这也使他自己受益匪浅。

"在公共公司当中，把每一种报酬制度都描述为能够把管理层和股东的利益联结在一起，这似乎成了一种时尚。但是，联结在一起在我们这里意味着一种共同的合伙人关系，是一种双向的，不仅仅在有利的情况之下的'联结在一起'。很多'联结在一起'的报酬方式经不起这个基本原则的检验，成了一种'好的情况下我得利，坏的情况下你损失'的形式。

"传统的期权酬报方式就是一种无法'联结在一起'的普通形式，在这种方式下，由于公司现有的盈利是建立在公司的财产之上，所以不能定期增加期权的价格。实际上，在10年的期权加上很低的分红的酬报方式下，一个工作非常平庸的经理会得到很高的报酬。一个批评家可能会讽刺道，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当所有人的利益减低的时候，拥有期权的经理的报酬却在增加。我曾经在一份代理声明的字里行间看出这是在要求股东通过一份期权计划。

“我要提及的是，在买下斯科特·费兹公司之后，拉尔夫·斯希的报酬方式在5分钟里就敲定了，没有律师或酬报专家的帮助。报酬方式包含的内容非常简单——不是酬报专家们喜欢的那种。我们和拉尔夫的协议也不会再改变，这份协议在1986年对我们两个人来说是行得通的，现在依然是行得通的。其他的经理们的酬报方式也是同样的简单，当然，每一份协议会由于公司的不同而有所区别，例如，有些情况下经理们会拥有各自公司的部分所有权。”

“在所有的情况下，我们追求的都是合理性。如果采用随意的、与经理的业绩没有关联的报酬方式，可能会受到某些经理的欢迎。当然，谁会拒绝免费的奖券呢？但是，这样的方式对公司来说就是一种浪费，而且会导致经理不把精力放在自己的业务范围之内。另外，母公司的非理性行为，实际上就是在鼓励子公司模仿这种非理性行为。

“在伯克希尔，只有我和查理对整个公司负责，因此，只有我们两个人的酬报方式应当和整个公司联系在一起。尽管如此，那也不是我们希望的酬报方式。我们认真地安排好整个公司和我们的工作，这样我们就能够和我们喜欢的人一起做我们喜欢的工作。更为重要的是，我们很少被迫去做我们不喜欢的工作。我们是汇集到公司总部的物质和精神的受益人，在这种田园诗一般的意境当中，我们并不希望股东们拿出事实上我们并不需要的报酬——钱来给我们。

“实际上，如果我们一点儿薪水也不拿，我和查理会非常高兴去做这份轻松的工作。最后，我们引用罗纳德·里根的名言：‘勤奋工作不会杀死一个人可能是正确的，但是我为什么要冒这个风险呢？’”[3]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十三章

成为沃伦·巴菲特团队 CEO 的机会

很难预测目前市值是 1000 亿美元的伯克希尔的未来。伯克希尔未来的关键，是它过去和现在的商业模式。从根本上说，它是一个财产和意外保险公司，但是它又不仅仅是一个保险公司。没有任何一家私人或者是公众公司能够像伯克希尔一样，在其名下拥有规模各异，种类繁多的子公司。伯克希尔旗下的公司所在的各个行业，用 SIC（标准工业代码）来分类的话，其 SIC 的数目比其他的任何公司都多（见附录三）。

更重要的是，伯克希尔的任何公司都不用担心反垄断的问题。巴菲特的帝国在所处的每一个行业里所占的比例都很小。

这对伯克希尔和巴菲特的 CEO 们就意味着更多的机会。由于伯克希尔并没有把自己的购并对象局限在某一特定的行业当中，所以伯克希尔的扩张机会是无限的。

在纽约证券交易所（NYSE）上市的公司超过了 3000 家，总市值超过了 17 万亿美元。即使现在的市值是 1000 亿美元的伯克希尔，在 NYSE 的总市值当中所占的比例也仅仅是 0.6% 而已；如果从全世界的股票市场来看，这个比例仅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为0.2%；但是，伯克希尔进军的范围包括私人公司，因此，从全世界的资本市场出发，这个比例变成了0.1%。这就意味着，伯克希尔未来的机会存在于99.9%的全世界的资本当中。

正如伯克希尔的资本一直在增长一样，全世界的资本也同样在增长当中。资本主义的一个基本原则是适者生存，因此，这个全世界最好的资本分配公司将会拥有更多的资金。

这里列出了各位巴菲特 CEO 的机会：布鲁姆金，蔡尔德，沃尔夫和塔特尔曼兄弟占据着内布拉斯加，犹他，爱达荷，得克萨斯，马萨诸塞和新罕布什尔这几个州的大部分家具销售，但是，在全美国370亿美元的家具市场份额当中，他们仅占了2%。布鲁姆金和蔡尔德在他们的家乡占据着大部分的家居用品、电器和地毯的市场，但是如果从全国范围来看，他们的市场份额就微不足道了。通过设立新商店，这4位 CEO 当中的每一位都有每年的收入再增加6000万美元的潜力。布鲁姆金在堪萨斯城又建了一家家具中心，这使得公司的销售额很可能在一年内就翻一番。蔡尔德在拉斯维加斯开了一家分店，还在离盐湖城不到一天车程的好几个地方设立了分店。塔特尔曼兄弟不久就要进军马萨诸塞州的北海岸（North Shore），在整个新英格兰地区他们也有着巨大的机会。沃尔夫仅在他的家乡得克萨斯就还有更多的机会。

考曼特和雅克的部门在全美国每年430亿美元的珠宝零售市场当中仅占到了1.5%。考曼特所建立的每一家新的海尔兹伯格的商店都会带来220万美元的收入。博斯姆公司的良好地点、资金实力、大量的顾客，每年15000名的忠实顾客（伯克希尔的股东）、品牌知名度，加上因特网的威力，会让它继续保持指数增长。

在全美国每年1350亿美元的国内汽车保险市场当中，耐斯里和辛普森的 GEICO 保险公司仅占到了5%。进军因特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网，已被证明是优秀的商业模式，巨大的广告预算，获得巨额资金的能力，这些因素会让GEICO保险公司比任何其他的对手更能捕捉到机会。辛普森在股票市场的投资机会也会更多，因为有越来越多的公司能够满足他的投资标准；另外，他也不仅仅局限于美国资本市场。

在2890亿美元的美国意外和财产再保险市场当中，杰恩的公司仅占2%，一个微不足道的比例，而在全世界的2.13万亿美元的保险市场（非人寿保险）当中，这个比例远远低于1%。伯克希尔的通用再保险公司，是美国最大的再保险商，在全世界任何一个重要的再保险市场当中都有它的身影。

全美国所有的有执照的飞行员当中的10%是在尤里奇的公司中接受训练的。安全飞行公司训练着大部分小地区的航线飞行员和为公司飞行用以谋生的职业飞行员，但在航空公司、军队、教育和私人飞行员当中的比例很小。安全飞行公司是美国最大的飞行模拟器制造商，但是也仅仅占据了20%的世界范围的市场。进入的壁垒非常高，一台模拟器的平均价格在1500万美元。较少的军队飞行员的训练，航空旅游人数的增加，联邦法律要求的航线飞行员必须在60岁退休和商业飞行员每年必须参加训练，再加上私人飞机业的扩大，这一切都预示着安全飞行公司的美好未来。它的最大的顾客还是一个兄弟公司。

萨图里创建并拥有60%的零散公司飞机市场，但是，当前全部的公司飞机当中只有3%拥有共享的所有权。谁能控制新飞机的供应，谁就占有先机，而NetJets控制着将要生产的公司飞机的三分之一。萨图里的公司订购了480架飞机，另有150架飞机正在生产当中。155000名的富裕个人和公司是公司的潜在分散所有人。当前，只有2000位所有人是公司的顾客，这就意味着公司还有97%的市场机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利用这种令人难以置信的商业模式和巨大的“先入者”的优势，NetJets 有实力成为私人飞机运输业的“联邦快递”。投资的收益是巨大的。

李普西统治着布法罗市的报纸业。由于下降的读者数量，来自因特网和其他媒体的竞争，公司可能发展缓慢，收益也可能会减少。如果其他的日报有意以一个具有吸引力的价格出售，而且报纸的管理非常出色的话，伯克希尔还会收购这样的报纸公司。还有，公司还可以进军其他媒体，无论是在布法罗市还是在其他的地方。

在加利福尼亚州，哈金斯占据着大部分盒装巧克力和糖果商店的市场，但是，在加利福尼亚之外的销售则非常的少。将来以某种东西代替巧克力的可能性是存在的。在美国，每年的巧克力消费是平均每人每月 0.45 千克！加利福尼亚州每月的消费量是 1588 万千克，西伊士糖果仅仅占到了 7%；从全美国来看，西伊士糖果则仅仅占到了每年 15 亿千克巧克力消费量的 1%。尽管在日本和得克萨斯的盒装巧克力的销售情况不好，但是分布在美国各个飞机场的售货点和各大商业中心的季节性售货点却非常成功。如何在加州之外和全美国境内进行更多的销售是西伊士糖果的巨大机会，因特网也会帮助公司继续发展。

斯希，现在是斯密尔伯格，占据着国内的学校和图书馆用百科全书 85% 的市场，北美洲 5% 的直吸式吸尘器的市场，北美洲 29% 小型家用和商用空气压缩机市场。尽管个人计算机和光盘已经危及到家用百科全书行业，但是公司在各种家用教育产品领域依然存在着巨大的机会。世界图书公司面临的挑战是要抓住 150 亿美元的教育产品市场，不仅仅是通过百科全书类产品，还要通过其他的产品，像“Tudor Link”（一种家教系统）和“Earning for Learning”（一项利用学校的影响向家庭推销的计划）。科尔比真空吸尘器会继

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续使用70年来一直成功的商业模式向全世界销售。小型空气压缩机的生产商们面临着产业商业化和不得不为Home Depot，Lowe's和沃尔玛这样的公司生产专用品牌的压力，但是，对斯科特·费兹公司来说，世界范围的小型便携式动力工具和附属产品是一个巨大的机会。更为重要的是，斯科特·费兹公司的19个处在幼苗阶段的小公司担负着成长为大树的责任，担负着让巴菲特和伯克希尔感到骄傲的重任。

沃森的公司占据着450美元价位的西部式靴子市场的很大部分（35%）。如果另一次“城市牛仔”风潮或者西部浪潮出现的话，西部服饰的销售就会大大增加。

每年美国的90亿块砖当中有10亿是梅尔顿的公司生产的（11%）。对很多人来说，没有比砖更能持久的东西，没有比建造一个家更重要的事情。砖已经是无处不在了，而且还将继续成为人们乐于使用的建筑材料，尤其是在南部和西南部。有着一个资金充裕的母公司，埃克米公司很可能继续购买更多的建筑材料生产商。伯克希尔会继续购买绝缘材料、屋顶材料和地毯的制造商。

每年在美国销售的12亿双鞋当中，罗尼的公司仅生产了很小的一部分。正如他所说：“只要人们是光着脚出生的，那就需要鞋的制造商。”H·H·布朗公司通过把生产转移到海外，可以降低成本，增加利润。

伯克希尔的年销售额是400亿美元，仅占美国国内生产总值的0.4%，占全世界年购买力的0.2%。于是，巴菲特CEO们的机会就在这全世界年销售额的99.8%当中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十四章

沃伦·巴菲特之后的伯克希尔·哈撒韦公司

在不远的将来，伯克希尔·哈撒韦的领导权将会从现任的总经理手中传到下一任。从某种意义上讲，这一事件将是美国资本界的最有决定意义的时刻之一。

巴菲特之后的伯克希尔会是什么样子？将会是用什么标准来选择运作CEO？伯克希尔的未来如何？诸如此类的问题只有沃伦·巴菲特才能够确切地回答，对过去的研究和分析会给我们提供一些可能的答案。

可能只有几位董事会成员确切地知道，谁将是未来伯克希尔的CEO和运作这个发展中的商业帝国的领军人物。任命信放在巴菲特桌子的一个信封里，这封信在巴菲特死后才会打开。

所有的巴菲特的CEO都有义务提交一封有关各自继任人的信。下面是一封真正的每年发给各位CEO的，要求指定一个继任人的备忘信：

备忘录

收信人：伯克希尔的经理们（“全明星队员”）
发信人：沃伦·巴菲特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

日期：2000 年 8 月 2 日

我上一次发出的备忘信是在两年之前了，信中叙述了一些我们的原则并要求你们在自己的公司中指定继任人。这段期间里我们又完成了几次新的购并，因此对你们当中的几位来说，这是一封新信。

以下是一些需要牢记在心里的东西：

1. 我们可以损失钱——甚至是很多钱。但是，我们不能失掉名声——哪怕是一点点的名声。让我们确保我们在公司里所做的任何一件事，都可以让一个并不友好但是明智的记者写在一份国家报纸的头版上。很多年来，伯克希尔所取得的成就，包括购并，都得益于我们的名声，所以我们不能用任何方式做损害我们的名声的事情。
2. 你们用自己的方式，用第一流的工作运作着你们的公司。我们会把这种方式一直保持下去。你们可以和我谈论公司的事，或多或少由你们自己决定，但是要记住一点：如果有什么重要的坏消息，尽早让我知道。
3. 你们需要和我商量的仅有的两项内容，是退休之后的利益改变和巨额的资金使用。我鼓励你们寻找好的购并机会。我们的几个公司已经完成了这样的购并，毫无疑问这增加了我们的内在价值。
4. 我们时时刻刻在努力加宽我们的护城河，以保护我们的公司防止别人的入侵。因此，你们要把公司当作你们的家族资产一样去运作，继续运作 50 年，公司永远不会被卖掉。寻找一切办法——在销售渠道、制造、品牌和购并等等当中寻找——建立一种持久的、长期的竞争优势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 如果你遇到了任何大公司的经理和所有人——公司有着良好的业绩和管理——可能会和伯克希尔合并的话，一定要让他们来找我。我们的很多经理在这方面帮助很大；最近，罗恩·福格森（Ron Ferguson）帮助我认识了 U.S. Liability 公司的鲍勃·巴里（Bob Berry）。
6. 这样一类人不要让他们来找我：寻找演讲者的人——无论是贸易会议、学校典礼，还是论坛，等等。遇到这样的邀请，不用和我商量，直接说不。
7. 最后，我希望你们给我发一封信（如果你们愿意的话可以发到我的家里），更新你们推荐的，如果今天晚上你们不再工作的话，明天就可以接替你们的候选人。请简要说明你们的主要候选人的优缺点和其他的候选人的优缺点。你们当中的大多数过去已经做过这些事情了，不过对我来说，定期更新是很有用处的，而且现在又增加了新的公司，另外，我需要你们写下你们的想法，以免我必须记在脑海里。你们发给我的所有东西我都会保密的。当然，有几个公司是由你们当中的两个或两个以上的人在运作，例如布鲁姆金家族，塔特尔曼兄弟和布里奇家族，——那么这种情况之下，你们就把这一项工作忘掉吧。

谢谢你们的帮助。

这份备忘信谈到了伯克希尔的文化和管理的重要性。在伯克希尔公司的各个层次继任人都是明确的，包括巴菲特自己的位置。

巴菲特已经任命卢·辛普森作为他的投资 CEO 的后备人选，所以焦点在于运作方面的人选。巴菲特的工作将分成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三个部分：董事会主席，资金分配 CEO，运作 CEO。巴菲特大儿子霍华德很可能接替董事会主席的职位，继续将公司保持在“家族”当中。保持他父亲创造的文化和维持这个多代管理的公司，将是霍华德的基本目标。选择、评价、激励和酬报各位 CEO 也是关系到伯克希尔·哈撒韦的未来的重要事情。

找出巴菲特如何选择继任人的方法之一，是分析他是如何选择辛普森作为资金运作 CEO 的。辛普森是一个长期的雇员，为公司工作了 20 年；他还是成功的资金经理之一；辛普森的风格和信念同巴菲特的非常类似；巴菲特非常喜欢辛普森，他们之间的联系很密切；伯克希尔的董事会非常熟悉辛普森；用于对比和详查的有关他的记录非常完备。另外，辛普森已经很富裕了，他是为了自己的爱好而工作，近期也没有退休的打算。

考虑到这些标准，巴菲特的运作 CEO 应当是一个长期的公司雇员，非常成功的经理，一位放权的经理。另外，他可能经常和巴菲特联系，即使不是天天联系；伯克希尔的董事会非常熟悉他；有着非凡的运作纪录；个人非常富裕但是仍然为了爱好而工作；没有退休的打算。只有一位现任的经理能够满足这些标准。

股东们已经明确地知道辛普森不会是运作方面的继任人，因为他已经是资金分配方面的继任人。另外，管理伯克希尔的成本将会增加。由于现有的 CEO 的工作职责将分成三个部分，因此，将来的三位 CEO 的年薪不可能是现在的 10 万美元，即每人 33333 美元。而且，即使管理成本增加了，对巴菲特的继任人来说，工作的要求还是降低了，因为把一份工作分成了三份来做，工作自然会容易一些。但是，只要董事长、资金 CEO 和运作 CEO 还能受到人们的尊重，他们的工作必将充满了挑战，也必将是能够给予他们回报和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乐趣的工作。使用三位经理是一个非常好的，用以确保成功的构想，这比去寻找一个能拥有这位先行者所有特点之人的想法要好得多。这有点儿像棒球队的管理结构，一个经理、一个投球教练和一个击球教练，因为这样的组合能够把球队管理得非常好。

以下是决定巴菲特选择运作继任人的一些因素：

1. **内部人。**巴菲特的继任人将会是已经成为运营经理的内部人。伯克希尔公司是一个非常独特的公司，不能完全了解它的文化的外部人是很难担当它的 CEO 的。还有，从公司外面引进新人不是伯克希尔或巴菲特的风格。由于这个原因，唐·格雷厄姆和其他 5 位不是为伯克希尔子公司工作的 CEO 就被排除在外了。
2. **年龄。**运作方面的继任人一定要足够年轻，可能应该比巴菲特小 10 岁，或者说现在还不到 60 岁。这个标准就排除了近一半的巴菲特的 CEO 们，因为他们的年龄偏大：尤里奇（84 岁），蔡尔德（69 岁），沃尔夫（69 岁），李普西（73 岁），哈金斯（76 岁），罗尼（79 岁），梅尔顿（64 岁）。
3. **对企业文化的理解程度。**公司的 CEO 必须深刻地了解伯克希尔的企业文化，才能够带领公司走向成功。任何想要消除或是改变伯克希尔运作方式的企图，都是一种管理上的背叛并会损害到公司的内在价值。这也是巴菲特长期担任董事长的原因；这还是另外一些非家族成员及职业经理们，如雅克、考曼特和沃森被排除在外的原因。家族经历和企业家们更能尊敬那些理解放任管理风格的人。一个模式培养出来的 MBA 们如果来管理这些自治的经理，可能会摧毁公司已经建立起来的东西，并且导致这些经理们（所有人）提

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前退休或者是去开创自己的公司，成为了竞争对手。

4. **小规模的总部。**巴菲特的继任人依然会很自然地倾向于少量人手和宏观管理。只有一位经理——萨图里——能够满足这个条件，他的总部规模很小，但在别的城市则有很大规模的运作中心。

5. **多年的服务。**运作继任人至少应当有运作全资子公司10年以上的历史，如果他自己建立了公司或者是在家族公司当中成长起来的就更好了。这样就排除了几位新加入的并非家族成员的职业CEO，例如沃森。

6. **个人富有而且是重要的股东。**和巴菲特一样，理想的继任人应当是能够为了公司的全面发展而工作——把股东利益放在首位，由此也增加了他的个人财富。任何一位拥有较大公司股份的经理都会从股东的最大利益出发，来管理公司和做出有利于股东的决定。这部分人包括萨图里、布鲁姆金家族和塔特尔曼兄弟。

7. **经理们和董事会成员的熟知程度。**伯克希尔的经理们相互之间并不是都很了解，因此，理想的继任人应当是为所有的经理和董事会成员所熟知。如果他的公司设在奥马哈显然是有利的，因为大多数经理和所有的董事会成员每年都会到奥马哈参加股东大会。股东们、经理们和董事会成员们都会和奥马哈的零售商打交道，也可能是乘坐NetJets来到了奥马哈。所以，这些经理们包括雅克、布鲁姆金家族和萨图里；其中，萨图里比较有优势，几乎每一个成功的巴菲特CEO都乘坐他的飞机。

8. **才华。**成为巴菲特的继任人需要有很高的智力水平，如果拥有财产和意外保险技术学识的话就更加理想了。有几位经理从知名商学院获得了商业学位，还有两位CEO的数学背景为人们所熟知——杰恩和萨图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

里，萨图里同样在这里具有优势，他曾是大学的教授，有数学高级学位。

9. **获利能力最多的经理。**单从这个标准来看的话，继任人应当是杰恩。
10. **管理的人数最多的经理。**耐斯里管理的人数占伯克希尔总雇员人数的五分之一，鲍勃·萧管理的人数最多（本书没有叙述）。
11. **管理模式。**GEICO保险公司现有的管理结构将是巴菲特之后的伯克希尔的模式——一位管理资金的CEO（辛普森），另一位CEO管理运营（耐斯里）。
12. **建立了一个公司。**最好的继任人应当是从零开始建立一个伯克希尔的子公司，成为了世界范围的公司，成为了最大的伯克希尔的子公司。只有一个人满足这个条件，萨图里。
13. **与华尔街的接触。**拥有在华尔街工作的历史，曾经为那些成功的投资者服务过的经历，会对未来的伯克希尔进行的交易有很大的帮助。这个理想的人选就是萨图里，他曾经担任高盛公司的经理，为那些成功的华尔街人士提供过服务。
14. **与巴菲特的日常接触。**经常和巴菲特通电话会受益匪浅。只有两位经理天天和巴菲特通电话——杰恩和萨图里。
15. **从容面对媒体。**自如地应付媒体，不必照本宣科——事先毫无准备的情况之下一样应对自如——这样的能力为巴菲特和蒙格所欣赏，他们两个人每年都要花上6个小时的时间，面对公众回答那些事前没有准备的问题，还要花上两个半小时回答媒体的各种提问。拒绝会面的那些CEO是不可能成为继任人的，因为面对新闻界无休止的刨根问底，实在是一项重要的工作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

责任。在这一点上有优势的是萨图里和塔特尔曼兄弟，他们曾经担任过公共关系经理，能够主动寻找媒体关注的问题。

16. **革新家**。巴菲特的继任人应当是一个革新家。合乎这个条件的只有萨图里，他从零开始创建了自己的公司。

17. **拥有全球视野**。伯克希尔现在是一个立足美国本土的美国公司，但是它的将来发展一定是立足于全球。最具有全球公司经验的是萨图里。

18. **四项领导能力**。伯克希尔的总经理必须拥有四项出众的能力：沟通、激励、正确评价经理、恰当地使用酬报方式。耐斯里和萨图里在这四个领域里都有很强的能力，萨图里还拥有天生的领导魅力和影响力。

19. **巨额资产**。巴菲特的运作继任人应当有处理巨额资产（10 亿美元以上）和收入的经验。杰恩、耐斯里和萨图里都符合这个条件。

20. **潜在的最大子公司**。NetJets 将来的某一天可能发展到和今天的联邦快递一样，那也将是伯克希尔最大的子公司。因此，萨图里将自然地成为了继任人。

21. **经理们和董事会成员的信任**。对于巴菲特的继任人来说，最重要的一件事是他应当是一个受到他将要管理的人们及任命他的人们信任和尊重的人。就这一点来说，现任的每一位经理都是合格的，但是，萨图里是最自然的人选。

22. **与所有人打交道的经验**。定期和所有人打交道的公司是 NetJets。萨图里的雇员们把顾客称为所有人，因为顾客确实是飞机的主人。如果萨图里成为了巴菲特的接班人，与所有人们打交道的经验对他会有巨大的帮助。与董事会打交道和与一位所有权代表人打交道的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

性质是一样的。对继任人来说，得到大多数股东的信任，相信他能够代表股东的最大利益是至关重要的。

23. **面对的挑战。**只有一位和我会谈的经理谈到了，作为一个潜在的伯克希尔运作方面的后备人选所面临的挑战。他已经有了一个计划，这个计划是关于如果巴菲特推荐了他，他如何回答董事会提出他应当做什么的问题。他的计划是召集所有的经理，询问他们在巴菲特的管理之下在干些什么，得到了他们的回答之后，他会让经理们继续同样地干下去——就和巴菲特在每次购并之后做的一样。

探讨了所有巴菲特可能考虑的标准和伯克希尔董事会将来可能会考虑的所有事情，最有可能的人选是 NetJets 的创建人里奇·萨图里。

为什么巴菲特没有公开地任命他呢？可能有以下几方面原因：

- ★ 巴菲特还有时间继续发展壮大伯克希尔。
- ★ 只要巴菲特的健康和思维还允许，他就继续管理公司。
- ★ 预料到自己至少还有 15 年以上的时间，现在任命一位继任人还不成熟。对于新加入的巴菲特的经理来说，让他知道向谁报告是一种安慰。
- ★ 现在到真正任命继任人的这一段时间里，可能还会发生很多事。

近些年来，伯克希尔已经成为了一个拥有很多全资子公司的集团，一个重要的财产和意外保险公司。伯克希尔可能还会向其他的方面发展，在另外一个人的领导之下可能会找到别的合适的发展道路。最后一点，尽管可能性不大，里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奇·萨图里可能已经退休，或者年龄过大不能担此重任了，或者到了那个时候他已经没有兴趣担此重任了。

最低限度是，巴菲特会推荐、董事会也会选择一位能够最大程度地保持伯克希尔文化的继任人。

如何去评价未来的巴菲特继任人的成就？巴菲特说，在10年到15年之后，可以用他的标准和从未失去一位CEO的能力来评价继任人的成就。

伯克希尔·哈撒韦公司的未来

很多股东们想知道伯克希尔的未来是个什么样子。1889年公司创立的时候，它是一个纺织业的制造商。在过去的35年里，沃伦·巴菲特把它变成了最大的和最多样化的公众公司之一；它是标准普尔500公司之外最重要的国内公司，还随时准备收购公众公司和私人公司。巴菲特和他的公司为众多的个人创造了财富，其人数比任何其他的公司都多，包括共同基金、投资公司、合伙公司、投机基金、私人公司和公开交易公司，成就的取得没有得益于基础设施的建设。伯克希尔仅仅是像管理股票组合一样管理它的公司：买下公司和经理，让经理们继续运作下去；不需要子公司之间的相互合作；长期持有这些公司。

巴菲特之后这些原则将会发生怎样的变化？深深植根于公司的管理文化将会持续下去。伯克希尔已经能够经受得住时间和总设计师离去的考验。

把伯克希尔和通用电气做一个对比是很有益处的。托马斯·爱迪生建立的通用电气在杰克·韦尔奇的领导之下，已经变成了一家强大的公司。韦尔奇为通用公司制定的计划是把公司业务集中在12个领域之内，在这些领域里通用电气一定要做老大或者老二，做不了老大和老二就退出这个领

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

域。为了最大限度地发展公司，通用电气每年都要收购大约一百家公司，而且不会保留这些公司原有的管理模式；和大多数公司一样，通用电气也寻求子公司之间的协同合作。实际上，通用电气在欧洲可能已经面临了反托拉斯问题，因为它在12个领域当中处在了龙头老大的位置。

还有，杰克·韦尔奇是在45岁的时候接管了通用电气，这样他有足够的时间（20年）来影响公司的文化。巴菲特呢，34岁的时候就掌管了伯克希尔，到了美国传统的退休年龄65岁的时候仍然在运作公司，因此，他是任职期最长的一位大公司的CEO——37年，而且还在任职。

如果伯克希尔要模仿通用电气的话，即成为一个有着大量基础设施的集团公司、大规模的总部、很多的副总裁，那样的话就会毁掉巴菲特颇具艺术性地创造出来的公司；即使是模仿美国最大的保险公司AIG公司，也会毁掉巴菲特一手创建的这些公司。

由于伯克希尔是一种完全不同的模式，所以它不需要一种长期的战略；它只是随着机会的到来而不断地发展壮大。伯克希尔的发展集中在自己已经拥有的账面价值的发展，而不是通过购并发展。按照是否能够为股东带来最大利益出发，伯克希尔自如地购买其他公司的部分股权或者是全部股权；它通过购买更多的全资子公司使自己避开了股票市场的风险。伯克希尔没有战略规划，它也不想制订战略规划。除了纺织业和鞋业，伯克希尔从来没有购并过不具备优异价值的公司。伯克希尔更擅长在熊市当中表现，在低迷的经济当中它的表现更好。伯克希尔依然会按照现在的方式发展壮大，是一些获利丰厚、以价值定价、管理卓越的公司的集合。

尽管伯克希尔现在主要精力集中在美国本土的公司，但在将来它可能成为一个全球化的公司——买下那些符合同样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的购并标准的国际公司。只要公司还能把资金用于更好的地方，它就不大可能实施现金分红。

巴菲特之后的伯克希尔的三分之一的所有权，要从巴菲特和他妻子苏珊手中转到巴菲特基金。71 岁的男性预期的寿命还有 15.3 年，69 岁的女性的预期寿命还有 16.8 年，如果是两个人的话，预期寿命则是 20.7 年（应当注意到，由于某些原因，内布拉斯加人和富有的人预期寿命会更长一些）。

所以伯克希尔的未来是属于巴菲特基金的。伯克希尔公司现在的市值是 350 亿美元，21 年之后的市值大约是 2600 亿美元（每年增长 10%），那么，按照现行的法律，基金持有量的 5%，或者是每年大约 130 亿美元的伯克希尔的股票需要卖掉或者是转让出去。在不违反基金原则的前提下，伴随着股票的增值或分红（如果实施的话），基金会逐步减持伯克希尔的股票。尽管涉及的金额巨大，但是基金每年减持的 5% 股票，仅占全部伯克希尔股票的 1%。另外，按照现行的法律，一个基金不能持有一个公司 20% 以上的股份，因此，巴菲特基金可能会把 A 类股票转为 B 类股票并放弃了相应的表决权。

在将来，考虑到伯克希尔的管理自治、充足的现金、长期的持有和忠诚，更多的公司会选择加入伯克希尔。只要公司的所有人或经理从他们的家庭、雇员、顾客、供应商的角度出发考虑公司的长期发展，就会需要伯克希尔这样的母公司。

只要还有不动产税，尤其是大规模的不动产，就会有以保护公司为目的出售公司的人。

寻求降低费用、吸引资金的公司，也可能被选择成为伯克希尔的子公司。按照拉尔夫·斯希的说法，这样的合并会给 CEO 每年节省出来 50 天时间用于处理外部资金事务，让

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们更能专注于公司的内部发展。

只要还是市场经济，资金就会流向最盈利的领域。黄金原则还将适用：拥有黄金最多的公司将制定规则。公司买卖将会涌向伯克希尔的资金分配者。

只要精英统治还存在，管理糟糕的公司就会屈服于管理卓越的公司。竞争性行业的公司会继续由适者生存的原则来决定。伯克希尔的公司结构会继续吸引和保留优秀的经理们。

在巴菲特之后还会有这样一个活跃的、独特的股东大会吗？由于伯克希尔对股东们的吸引力，由于拥有像巴菲特这样的一直把股票持有到底的股东们，每年的股东大会还将把那些具有相同想法的投资者们聚集到一起。尽管巴菲特离去了，但是股东们每年还会聚在一起，发展他们的公司，购买他们自己的产品，享受他们自己的服务。

巴菲特之后的伯克希尔还会长久地发展下去，因为伯克希尔拥有独特的结构、发展机遇、公司原则和职业经理，最重要的是，伯克希尔还拥有长期股东的支持。任何拥有沃伦巴菲特吸引凝聚来的 CEO 们和股东的公司都会长久地发展下去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附录一

巴菲特 CEO 会面时间表

2000 年 2 月 7 日	卢・辛普森，GEICO 公司总裁，负责资金运作的 CEO，加利福尼亚，兰德圣菲
2000 年 4 月 13 日	阿・尤里奇，国际安全飞行公司，创建者、总裁、CEO，纽约，弗拉兴
2000 年 8 月 3 日	托尼・耐斯里，GEICO 公司，总裁、保险运作 CEO，华盛顿特区
2000 年 8 月 5 日	拉尔夫・斯希，斯科特・费兹公司，总裁和 CEO，俄亥俄州，韦斯特莱克
2000 年 8 月 8 日	斯坦・李普西，《布法罗新闻》，出版人和总裁，纽约州，布法罗
2000 年 8 月 9 日	托尼・耐斯里，GEICO 公司，总裁，保险运作 CEO，华盛顿特区，电话交流
2000 年 8 月 14 日	阿吉特・杰恩，伯克希尔再保险公司，总裁，康涅狄格州，斯坦福
2000 年 8 月 16 日	马尔科姆・金・崔斯，伯克希尔・哈撒韦董事会成员，罗德岛，普罗维登斯
2000 年 8 月 17 日	艾略特和巴里・塔特尔曼，总裁和 CEO，乔丹家具公司，马萨诸塞州，纳提克，在广告拍摄现场——马萨诸塞州，韦斯顿
2000 年 8 月 18 日	弗兰克・罗尼，H・H・ 布朗公司，董

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

	事长和 CEO，马萨诸塞州，楠塔基特
2000 年 8 月 25 日	苏珊·雅克，博斯姆公司，总裁和 CEO，内布拉斯加州，奥马哈
2000 年 8 月 27 日	埃文·布鲁姆金，内布拉斯加家具中心，董事长和 CEO，内布拉斯加州，奥马哈
2000 年 9 月 4 日	比尔·蔡尔德，R·C· 威利家居用品公司，总裁和 CEO，犹他州，盐湖城
2000 年 9 月 6 日	约翰·罗奇，董事长，贾斯廷实业；哈罗德·梅尔顿，总裁和 CEO，埃克米砖业；兰迪·沃森，总裁和 CEO，贾斯廷布兰兹公司；得克萨斯州，沃斯堡
2000 年 9 月 7 日	麦尔文·沃尔夫，总裁和 CEO，繁星家具公司，得克萨斯州，休斯敦
2000 年 9 月 8 日	杰夫·考曼特，董事长和 CEO，海尔兹伯格钻石公司，密苏里州，北堪萨斯城
2000 年 9 月 21 日	杰夫·考曼特，董事长和 CEO，海尔兹伯格钻石公司，密苏里州，北堪萨斯城，电话交流
2000 年 9 月 21 日	查克·哈金斯，总裁和 CEO，西伊士糖果公司，加利福尼亚州，南旧金山，电话交流
2000 年 10 月 17 日	唐·格雷厄姆，董事长和 CEO，《华盛顿邮报》，华盛顿特区
2000 年 10 月 18 日	里奇·萨图里，总裁和 CEO，经理专机公司，新泽西州，伍德布里奇

本表当中没有包括随后的大量的电话采访、电子邮件和书面通信。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附录二

巴菲特 CEO 家系表

公司名称	巴菲特 CEO	网 站
伯克希尔·哈撒韦有限公司 Farnam 街 3555 号,Ste. 1440, 奥马哈,NE 68131－3302 电话:402－346－1400	沃伦·巴菲特	www. berkshirehathaway. com
埃克米砖业 美国瓷砖供应公司 Featherlite Glass Block Grid System 得克萨斯石材	哈罗德·梅尔顿	www. acmebuildingbrands. com
本·布里奇珠宝	埃德和乔·布里奇	www. benbridge. com
本杰明·摩尔	伊万·杜普伊	www. benjaminmoore. com
BH Homestate 保险公司 Brookwood Continental Divide Cornhusker Cypress Gateway Underwriters Oak River Redwood	Rod Eldred	www. bh－hc. com
伯克希尔再保险公司 (见国家赔偿公司)	阿吉特·杰恩	www. brkdirect. com
Blue Chip Stamps		
Wesco Financial	查理·蒙格	
精密钢铁公司	泰瑞·帕波	www. precisionsteel. com
Wesco Financial Insurance	Don Wurster	
Kansas Bankers Surety	Donald Towle	
科特家具	Paul Arnold	www. cort1. com

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

公司名称	巴菲特 CEO	网　站
MS Property	Robert Bird	
博斯姆珠宝精品公司	苏珊·雅克	www. borsheims. com
《布法罗新闻》	斯坦·李普西	www. buffnews. com
中部赔偿公司	John Kizer	www. csi – omaha. com
戴克斯特鞋业	彼得·伦德	www. dextershoe. com
泛美鞋业		
行政专机公司	里奇·萨图里	www. netjets. com
行政专机公司管理部		
行政专机公司销售部		
NetJets		
NetJets 欧洲公司		
NetJets 中东公司		
Fechheimer Brothers	Brad Kinstler	www. fechheimer. com
All Bilt		
Nick Bloom		
Bricker – Mincolla		
Command		
Eagle		
Farrior's		
Fechheimer Band		
Flying Cross		
Griffey		
Kale		
Kay		
Martin		
McCain		
Metro		
Nationwide		
Pima		
Robert's		
West Virginia		
Zuckerberg's		
国际安全飞行公司	阿·尤里奇	www. flightsafety. com
波音安全飞行公司		
海上安全飞行公司		
指令系统公司		
模拟器系统公司		

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

公司名称	巴菲特 CEO	网　站
可视模拟器公司		
安全飞行服务公司		
学习中心		
训练学院		
GEICO 保险公司	托尼・耐斯里	www. geico. com
GEICO 意外保险公司		
GEICO 金融服务公司		
GEICO 赔偿公司		
GEICO 一般保险公司		
保险顾问有限公司		
国际保险承保公司		
Safe Driver Motor Club		
GEICO 资金部	卢・辛普森	
通用再保险公司	罗恩・福格森	www. genre. com
General Cologne RE		
Faraday		
General Cologne Life RE		
GenRe Securities		
General Star, Genesis		
Herbert Clough		
New England Asset Mgmt.		
US Aviation Underwriters		
海尔兹伯格钻石公司	杰夫・考曼特	www. helzberg. com
H・H・布朗鞋业	弗兰克・罗尼	www. hhbrown. com
Carolina Shoe		
Cove Shoe		
Double H Boot		
Isabela Shoe		
Super Shoe Stores		
Lowell Shoe		www. comfort2u. com
DQ 国际冰淇淋连锁	Chuck Mooty	www. dairyqueen. com
DQ 冰淇淋连锁		
Orange Julius		
Karmelkorn Shoppes		
约翰斯・曼威尔公司	杰瑞・亨利	www. jm. com
乔丹家具公司	艾略特和巴里・塔特尔曼	www. jordansfurniture. com

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

公司名称	巴菲特 CEO	网　站
贾斯廷·布兰兹公司	兰迪·沃森	www. justinboots. com
Chippewa Boot		www. chippewaboots. com
Nocona Boot		www. nocona. com
Tony Lama Boot		www. tonylama. com
中部美国能源公司	大卫·斯科尔	www. midamerican. com
北部电力及天然气公司		www. northern - electric. co. uk
卡尔能源公司		www. calenergy. com
Mi Tek	Gene Toombs	www. mitekinc. com
国家赔偿集团	唐·沃斯特/阿吉特·杰恩	www. nationalindemnity. com
哥伦比亚保险公司		
伯克希尔·哈撒韦人身保险		
内布拉斯加公司		
国家火灾及海运保险公司		
国家赔偿公司		
国家赔偿中部美国公司		
国家赔偿南部公司		
国家伤残及火灾保险公司		
韦斯科金融保险公司		
北部各州代理有限公司		
太平洋金门保险代理		
Ringwalt & Liesche Co.		
内布拉斯加家具中心	埃文和罗恩·布鲁姆金	www. nfm. com
Floors Inc.		
Homemakers Furniture		
R·C·威利家居用品公司	比尔·蔡尔德	www. rcwilley. com
斯科特·费兹公司	肯·斯密尔伯格	
Adalet		www. adalet. com
Campbell Hausfeld		www. chpower. com
Carefree of Colorado		www. digidot. com/carefree
Cleveland Wood Products		www. cwp - sfz. com
Douglas/Quikut(Ginsu)		www. quikut. com
France		www. franceformer. com
Halex		www. halexco. com
Kingston		www. kingstontimer. com
Kirby Vacuum		www. kirby. com

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续表

公司名称	巴菲特 CEO	网 站
Meriam Instrument		www. meriam. com
Northland		www. northlandmotor. com
Powerwinch		
Scot Laboratories		www. scotlabs. com
Scottcare		www. scottcare. com
Stahl		www. stahl. cc
United Consumer Financial Service		
Wayne Combustion		www. waynecombustion. com
Wayne Water Systems		www. waynepumps. com
Western Enterprises		www. westernenterprises. com
Western Plastics		www. wplastics. com
World Book Encyclopedia		www. worldbook. com
西伊士糖果公司	查克・哈金斯	www. sees. com
萧氏产业公司	鲍勃・萧	www. shawinc. com
繁星家具公司	麦尔文・沃尔夫	www. starfurniture. com
United States Liability	Tom Nerney	www. usli. com

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附录三

巴菲特 CEO 标准工业代码

通常，大公司所涉及的行业都是相关行业。不过，伯克希尔的各个子公司所在的行业非常多。巴菲特的 CEO 们管理着 125 个不同的行业。以下就是这些行业的标准工业代码（SIC）。

标准工业代码和简要说明

1752 地板铺设
2023 冰淇淋混合
2024 冰淇淋生产
2026 牛奶混合
2064 糖果生产
2273 地毯生产
2311 男式服装
2321 制服衬衫
2326 服务衬衫
2331 衬衫
2337 警察制服
2339 女式制服
2389 品牌制服
2711 日报
2731 书籍出版印刷
2741 数据出版
2841 肥皂和特殊清洁剂
2842 抛光
2851 油漆
3086 绝缘鞋和垫子
3089 RV 附件生产
3089 模制塑料
3142 家用拖鞋生产
3143 男用鞋制造
3144 女用鞋制造
3149 运动鞋制造
3251 砖制造
3312 特殊金属加工
3316 钢材储运
3363 铝材压铸

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3364 非铝材压铸
3421 刀具制造
3429 钳类与联结器具
3433 锅炉生产
3451 机械工具附件
3469 车体生产
3494 压缩气体设备与调节器
3496 阀门
3499 金属纤维产品
3531 船用绞车和起锚机
3536 起重机
3545 精密测量设备
3546 动力手工工具
3548 焊接设备
3561 泵
3563 空气和气体压缩机
3589 工业服务机械
3612 标定镇流器和转换器
3621 小型发动机生产
3629 电器设备
3635 家用真空吸尘器制造
3644 连接用盒生产
3678 电器连接
3699 飞行模拟器制造
3712 飞机销售
3713 卡车车体
3715 卡车拖车
3822 自动控制
3823 测量设备
3841 医疗器械
3842 鞋类修补
3914 银制品
3949 体育用品
3991 珠宝，贵金属
4213 建材运输
4226 仓储
4522 特许航空
4581 飞机维护
4729 旅行管理
4911 能源生产与分配
5032 砖，石，建筑材料
5033 绝缘材料
5051 钢材服务中心
5063 建筑材料
5074 水管及加热设备
5087 消防设备
5088 飞机零件
5094 贵金属
5113 纸产品批发
5136 服装批发
5143 奶制品
5145 糖果
5149 塑料制品批发
5441 糖果类商店
5632 手袋
5661 鞋店
5699 服装零售
5712 家具商店

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5713 地毯商店
5722 家居用品商店
5731 电器商店
5734 计算机商店
5812 冰淇淋店
5944 珠宝商店
5946 照相机商店
5947 银器和礼物零售
5961 邮购
5963 百科全书直销
5999 警用品商店
6036 存贷款
6099 外币兑换
6141 消费金融公司
6153 短期商业信用
6211 注册投资顾问
6231 证券和商品交易
6282 投资咨询
6311 汽车，火灾，海运，意外保险和再保险
6321 意外事故保险
6331 火灾，海运，人身意外保险
6351 信用保险
6399 航空保险
6411 保险代理
6512 非居住建筑开发
6519 财产租赁
6531 不动产代理和管理
6719 投资控股公司
6794 特许销售
6799 商品合同交易公司
7359 飞机租赁
7372 教学用品设计与生产
7389 交易证明和动机项目
7812 可视模拟
8249 航空学校
8299 飞行培训
8699 汽车协会

注：表中没有包括标准工业代码不存在的公司，例如分散飞机产权，和办公家具租赁。另外，也没有包括非全资子公司的代码，如可口可乐公司和美国运通公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附录四

巴菲特CEO时间表

创建年份

1836年，　坎贝尔制造公司创立
1870年，　博斯姆珠宝公司创立于奥马哈
1877年，　《华盛顿邮报》创立
1879年，　贾斯廷鞋业创立
1880年，　《布法罗晚报》创立
1883年，　H·H·布朗鞋业创立
1886年，　可口可乐公司创立
1888年，　哈撒韦制造公司创立
1889年，　伯克希尔棉花公司创立
1891年，　埃克米砖业创立
1893年，　罗斯·布鲁姆金出生于12月3日
1906年，　科尔比吸尘器发明
1912年，　繁星家具公司创立
1914年，　斯科特机械商店建立
1915年，　斯科特·费兹公司创立
1915年，　海尔兹伯格钻石公司创立
1917年，　世界图书首次出版
1920年，　Campbell Hausfeld 创立
1921年，　西伊士糖果公司创立

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1928 年，　乔丹家具公司创立
1932 年，　R·C·威利公司创立
1936 年，　GEICO 保险公司创立
1937 年，　内布拉斯加家具中心创立，起始资金 500 美元（B 夫人，44 岁）
1940 年，　国家赔偿公司创立
1951 年，　尤里奇利用房屋抵押贷款 15000 美元创立安全飞行公司；查克·哈金斯加入西伊士糖果
1954 年，　伯克希尔·哈撒韦创立
1957 年，　戴克斯特鞋业创立
1961 年，　托尼·耐斯里进入 GEICO 公司
1964 年，　行政专机公司创立
1967 年，　沃伦·巴菲特开始管理伯克希尔·哈撒韦

购并年份

1972 年，　西伊士糖果公司（2500 万美元）
1973 年，　《华盛顿邮报》，部分购买（15% 股权，1100 万美元）
1974 年，　唐·格雷厄姆和沃伦·巴菲特进入《华盛顿邮报》董事会
1974 年，　拉尔夫·斯希进入斯科特·费兹公司
1976 年，　购入 GEICO 保险公司部分股权
1977 年，　《布法罗新闻》（3400 万美元）
1980 年，　卢·辛普森开始为 GEICO 保险公司运作资金
1982 年，　阿吉特·杰恩进入伯克希尔
1983 年，　内布拉斯加家具中心（80% 股权，5500 万美元）
1983 年，　苏珊·雅克进入博斯姆公司，23 岁，每小时薪金 4 美元
1984 年，　里奇·萨图里买下了行政专机公司
1985 年，　伯克希尔最初的纺织公司停业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1986年， 购买斯科特·费兹公司(3.15亿美元,现金)
1989年， 购买博斯姆珠宝公司
1991年， 购买H·H·布朗鞋业
1991年， 托尼·耐斯里被任命为GEICO保险公司的CEO
1992年， 购买罗威尔鞋业
1993年， 苏珊·雅克被任命为博斯姆公司CEO,年仅33岁;以换股方式买下戴克斯特鞋业(4.2亿美元)
1995年， 购买海尔兹伯格钻石公司,购买R·C·威利家居用品公司
1996年， 全部买下GEICO保险公司(23亿美元);买下安全飞行公司(15亿美元)
1997年， 购买繁星家具公司
1998年， 购买行政专机公司,7.25亿美元(3.5亿美元,现金,3.75亿美元股票)
1998年， 罗斯·布鲁姆金于8月9日去世,享年104岁
1999年， 购买乔丹家具公司
2000年， 购买埃克米砖业,购买贾斯廷鞋业;拉尔夫·斯希退休

注:所有购并的公司创建年份平均是1909年,比巴菲特开始管理伯克希尔要早58年。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

注释

第一章

1 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1987
2 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1989

第二章

1 泰瑞·帕波,给读者的信,2001 年 6 月 27 日
2 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1994
3 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1991
4 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,2000
5 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1981
6 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1992
7 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1995
8 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,2000
9 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1998

第三章

1 艾伦·布雷兹尼克,“GEICO 保险公司努力将市场份额扩大为原来的三倍”,《华盛顿邮报》,1998 年 3 月 30 日
2 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1995
3 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1995
4 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1980
5 罗杰·罗威斯坦,“解读巴菲特,看看他买什么”,《华尔街日报》,1996 年 1 月 18 日
6 斯坦·辛登,“GEICO 保险公司的交易:亿万富翁巴菲特是怎样出价 70 美元的”,《华盛顿邮报》,1995 年 11 月 6 日
7 罗杰·罗威斯坦,“解读巴菲特,看看他买什么”,《华尔街日报》,1996 年 1 月 18 日
8 阿尔伯特·A·格瑞索,“保费合伙人;单一思维的 GEICO 保险公司正好是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴菲特的风格。如今他们走在一起了。"《华盛顿邮报》,1995 年 9 月 18 日
9 约翰·泰勒,"巴菲特结束了长长的 GEICO 华尔兹",《奥马哈世界先驱报》,1995 年 8 月 26 日
10 阿尔伯特·A·格瑞索,"保费合伙人;单一思维的 GEICO 保险公司正好是巴菲特的风格。如今他们走在一起了。"《华盛顿邮报》,1995 年 9 月 18 日
11 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",1996
12 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",1995
13 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",1996
14 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",1998
15 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",2000
16 诺伯·斯普瑞波利,"工作幸福",《圣地亚哥联合论坛》,1999 年 10 月 18 日

第四章

1 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",1995
2 德文·斯珀恩,"请注意,巴菲特先生阐明了他的计划",《华尔街日报》,2000 年 10 月 17 日
3 大卫·A·怀兹,"GEICO 公司的最高市场战略家带来巨大利润;卢·辛普森依靠成功的思路使得股票升值",《华盛顿邮报》,1987 年 5 月 11 日
4 苏珊尼·沃里和琼·凯普林,"下一个巴菲特",《金钱》,2000 年 12 月
5 苏珊尼·沃里和琼·凯普林,"下一个巴菲特",《金钱》,2000 年 12 月
6 大卫·巴尔博扎,"跟随巴菲特模式,GEICO 的总裁可能续写传奇",《纽约时报》,1997 年 4 月 29 日
7 沃里和凯普林,"下一个巴菲特"
8 巴尔博扎,"跟随巴菲特模式"
9 詹姆斯·克莱斯,"下一个沃伦·巴菲特",《福布斯》,2000 年 10 月 30 日
10 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",1995
11 怀兹,"GEICO 保险公司的最高市场战略家带来巨大利润"
12 《圣地亚哥联合论坛》,1997 年 5 月 11 日
13 巴尔博扎,"跟随巴菲特模式"
14 怀兹,"GEICO 保险公司的最高市场战略家带来巨大利润"
15 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",1982
16 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",1986
17 怀兹,"GEICO 保险公司的最高市场战略家带来巨大利润"
18 布兰登·博伊德,"投资者备忘录",Uexpress Online,www.uexpress.com,2001 年 2 月 10 日
19 斯坦·辛登,"春天花开了,年报来了",《华盛顿邮报》,1993 年 4 月 26 日
20 沃里和凯普林,"下一个巴菲特"
21 巴尔博扎,"跟随巴菲特模式"
22 斯珀恩,"请注意,巴菲特先生阐明了他的计划"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

23 斯珀恩,“请注意,巴菲特先生阐明了他的计划”
24 克莱斯,“下一个沃伦·巴菲特”

第五章

1 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,2000
2 德文·斯珀恩,“请注意,巴菲特先生阐明了他的计划”,《华尔街日报》,2000 年 10 月 17 日
3 安东尼·伯恩科,“沃伦:你不了解的巴菲特”,《商业周刊》,1999 年 7 月 5 日
4 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1996
5 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1990
6 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1997
7 安迪·基尔帕特里克,《永远的价值:沃伦·巴菲特的故事》,(AKPE,2000),245 页
8 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,2000
9 珍尼特·科恩布鲁姆,“10 亿美元交易的风险”,《今日美国》,2000 年10 月 25 日,3D 版
10 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,2000
11 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,2000
12 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1989
13 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1992
14 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1994
15 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1996
16 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1999
17 安迪·基尔帕特里克,《永远的价值》,238 页
18 斯珀恩,“请注意,巴菲特先生阐明了他的计划”

第六章

1 琳达·奥布瑞,会见巴菲特,晚间新晚报道,1994 年 4 月 26 日
2 罗伯特·杜尔,“罗斯·布鲁姆金,1893—1998:回忆 B 夫人”,《奥马哈先驱报》,1998 年,8 月 10 日
3 里奇·洛克伍德,“成功的模式”,www. focusinvestor. com
4 杜尔,“罗斯·布鲁姆金”
5 巴纳比·J·费德,“零售女王罗斯·布鲁姆金死于 104 岁”,《纽约时报》,1998 年 8 月 13 日
6 吉姆·拉斯缪森,“内布拉斯加奥马哈的家具商店所有人高兴地看到商店已经排名第二”,《奥马哈世界先驱报》,1999 年 6 月 2 日
7 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1983
8 费德,“零售女王罗斯·布鲁姆金”
9 安德鲁·卡塞尔,会见罗斯·布鲁姆金,1989 年 12 月 14 日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10 琳达・奥布瑞,会见布鲁姆金,晚间新晚报道,1994 年 6 月 1 日
11 杜尔,"罗斯・布鲁姆金"
12 洛克伍德,"成功的模式"
13 杜尔,"罗斯・布鲁姆金"
14 卡塞尔,会见
15 "一位美国天才,罗斯・布鲁姆金的生活和时代",《奥马哈世界先驱报》广告增刊,1993 年 12 月 12 日
16 安德鲁・卡塞尔,"安德鲁・卡塞尔专栏",《费城调查》,1998 年 8 月 14 日
17 卡塞尔,会见
18 卡塞尔,会见
19 "一位美国天才,罗斯・布鲁姆金的生活和时代"
20 费德,"零售女王罗斯・布鲁姆金"
21 卡塞尔,会见
22 费德,"零售女王罗斯・布鲁姆金"
23 洛克伍德,"成功的模式"
24 洛克伍德,"成功的模式"
25 杜尔,"罗斯・布鲁姆金"
26 卡塞尔,会见
27 卡塞尔,会见
28 洛克伍德,"成功的模式"
29 沃伦・巴菲特,"董事长致股东的信",1983
30 琳达・奥布瑞,会见布鲁姆金
31 沃伦・巴菲特,"董事长致股东的信",1983
32 卡塞尔,会见
33 费德,"零售女王罗斯・布鲁姆金"
34 乔伊斯・沃德勒,"布鲁姆金:好沙发;家具第一夫人,90 岁时的繁荣",《华盛顿邮报》,1984 年 5 月 24 日
35 "一位美国天才,罗斯・布鲁姆金的生活和时代"
36 弗兰克・E・詹姆斯,"家具沙皇:90 岁依然精力充沛的零售天才还在管理她的帝国",《华尔街日报》,1984 年 5 月 23 日
37 http: //www. nebraskafurnituremart. com/pages/timeline. html"factoids"
38 卡塞尔,会见
39 费德,"零售女王罗斯・布鲁姆金"
40 奥布瑞,会见巴菲特
41 洛克伍德,"成功的模式"
42 卡塞尔,会见
43 安迪・基尔帕特里克,《永远的价值:沃伦・巴菲特的故事》(AKPE,2000),413 页
44 洛克伍德,"成功的模式"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

45 罗杰·罗威斯坦,《巴菲特:一位美国资本家的成长》(道布尔戴公司,1996),247 页
46 琳达·奥布瑞,会见巴菲特
47 琳达·奥布瑞,会见巴菲特
48 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",1983
49 洛克伍德,"成功的模式"
50 沃德勒,"布鲁姆金:好沙发"
51 费德,"零售女王罗斯·布鲁姆金"
52 琳达·奥布瑞,会见巴菲特
53 杜尔,"罗斯·布鲁姆金"
54 詹姆斯,"家具沙皇"
55 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",1984
56 卡塞尔,会见
57 专版,"96 岁的 B 夫人,在家具业的重新开始",《圣路易斯邮报》,1989 年 11 月 12 日
58 洛克伍德,"成功的模式"
59 专版,"96 岁的 B 夫人"
60 卡塞尔,会见
61 "一位美国天才,罗斯·布鲁姆金的生活和时代"
62 拉里·格林,"96 岁高龄的家长又开创新公司",《洛杉矶时报》,1989 年 12 月 18 日
63 卡塞尔,会见
64 格林,"96 岁高龄的家长"
65 费德,"零售女王罗斯·布鲁姆金"
66 "一位美国天才,罗斯·布鲁姆金的生活和时代"
67 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",1992
68 基尔帕特里克,《永远的价值》
69 奥布瑞,会见布鲁姆金
70 罗伯特·杜尔,"近 104 岁的 B 夫人退休:离开了销售区,但没有离开自己的公司",《奥马哈世界先驱报》,1997 年 10 月 26 日
71 洛克伍德,"成功的模式"
72 杜尔,"罗斯·布鲁姆金"
73 "一位美国天才,罗斯·布鲁姆金的生活和时代"
74 佚名,"在有线电视采访现场的 B 夫人和巴菲特",《奥马哈世界先驱报》,1995 年 2 月 8 日
75 格林,"96 岁高龄的家长"
76 罗威斯坦,《巴菲特》,249 页
77 卡塞尔,会见

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章

1 阿·尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”,Wings 俱乐部第三十四届哈罗德·哈里斯将军演讲,1997 年 5 月 21 日
2 阿·尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”,Wings 俱乐部第三十四届哈罗德·哈里斯将军演讲,1997 年 5 月 21 日
3 阿·尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”,Wings 俱乐部第三十四届哈罗德·哈里斯将军演讲,1997 年 5 月 21 日
4 阿·尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”,Wings 俱乐部第三十四届哈罗德·哈里斯将军演讲,1997 年 5 月 21 日
5 阿·尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”,Wings 俱乐部第三十四届哈罗德·哈里斯将军演讲,1997 年 5 月 21 日
6 阿·尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”,Wings 俱乐部第三十四届哈罗德·哈里斯将军演讲,1997 年 5 月 21 日
7 阿·尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”,Wings 俱乐部第三十四届哈罗德·哈里斯将军演讲,1997 年 5 月 21 日
8 阿·尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”,Wings 俱乐部第三十四届哈罗德·哈里斯将军演讲,1997 年 5 月 21 日
9 阿·尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”,Wings 俱乐部第三十四届哈罗德·哈里斯将军演讲,1997 年 5 月 21 日
10 阿·尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”,Wings 俱乐部第三十四届哈罗德·哈里斯将军演讲,1997 年 5 月 21 日
11 阿·尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”,Wings 俱乐部第三十四届哈罗德·哈里斯将军演讲,1997 年 5 月 21 日
12 阿·尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”,Wings 俱乐部第三十四届哈罗德·哈里斯将军演讲,1997 年 5 月 21 日
13 阿·尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”,Wings 俱乐部第三十四届哈罗德·哈里斯将军演讲,1997 年 5 月 21 日
14 阿·尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”,Wings 俱乐部第三十四届哈罗德·哈里斯将军演讲,1997 年 5 月 21 日
15 国家商业航空联合会,“NBAA 表彰 FSI 的创建者”,1991 年
16 尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”
17 尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”
18 尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”
19 尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”
20 尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”
21 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1996
22 尤里奇,“国际安全飞行公司的历史与未来”
23 伯克希尔·哈撒韦公告,1996 年 10 月 15 日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

24 尤里奇，“国际安全飞行公司的历史与未来”
25 联合出版公司，“伯克希尔总裁购买纽约公司”，1996 年 10 月 16 日
26 保罗·罗威，“亿万富翁巴菲特进入商业航空业”，《国际航空新闻》，1999 年
27 国内商业航空联合会，“NBBA 荣誉”
28 飞行安全手册
29 “沃伦·巴菲特以 15 亿美元买下安全飞行公司”，《航空新闻》，1996 年
30 安迪·基尔帕特里克，《永远的价值：沃伦·巴菲特的故事》，（AKPE，2000）
31 迈克·布齐，“当前模拟训练产品的对比”，AVweb，1998 年 5 月 5日
32 弗莱明·密克斯，“飞行员们的飞行员（国际安全飞行公司）（美国 200 个最好的小公司）”，《福布斯》，1989 年 11 月 13 日
33 朱迪·泰米斯，“没有花哨的粉饰，只有巨大的利润；继续保持小规模，股东们可以高兴了”，《克雷恩纽约商业》，1990 年 2 月 5 日
34 尤里奇，“国际安全飞行公司的历史与未来”
35 尤里奇，“国际安全飞行公司的历史与未来”
36 沃伦·巴菲特，致作者的信，2000 年 4 月 10 日
37 杰瑞·威克菲尔德，“成就：阿·尤里奇”，《（肯塔基）州日报》，1979

第八章

1 安东尼·伯恩科，“比私人飞机更好的是什么？部分拥有的私人飞机”，《商业周刊》，1997 年 7 月 21 日
2 安东尼·伯恩科，“比私人飞机更好的是什么？部分拥有的私人飞机”，《商业周刊》，1997 年 7 月 21 日
3 罗恩·卡特，“天上之星：行政专机公司成为富人和名人的首选”，《哥伦布通讯》，1999 年 12 月 12 日
4 乔安·马勒，“新招法推动产业；部分所有权促进私人飞机的发展”，《波士顿环球》，1997 年 8 月 3 日
5 沃伦·巴菲特，“董事长致股东的信”，1998
6 罗恩·卡特，“行政专机公司的拥护者：巴菲特”，《哥伦布通讯》，1998 年8 月 26 日
7 “飞翔的巴菲特”，Forbes. com，1998 年 9 月 21 日
8 卡特，“行政专机公司的拥护者：巴菲特”
9 罗恩·卡特，“行政专机公司创造了世界订单纪录”，《哥伦布通讯》，1999 年 6 月 13 日
10 罗恩·卡特，“行政专机公司的拥护者：巴菲特”
11 沃伦·伯格，“嘿，你完全值得”，《连线》，2001 年 6 月
12 沃伦·伯格，“嘿，你完全值得”，《连线》，2001 年 6 月
13 伯恩科，“比私人飞机更好的是什么？”
14 沃伦·巴菲特，“董事长致股东的信”，1998
15 MedAire，Press Release，2000 年 2 月 24 日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

16 行政专机公司,“2000年美国NetJets投资概要”,2000年9月1日
17 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1998
18 约翰·爱德华兹,“亿万富翁讨论挑选股票的策略”,《拉斯韦加斯每月评论》,1998年10月19日
19 罗杰·布雷,“分享超音速的快乐:高速商用飞机旅行”,《金融时报》(伦敦),1998年10月26日
20 The Sandman,The Motley Fool,“行政专机公司”,2000年5月17日
21 保罗·伯纳姆·芬尼,“共享飞机的飞速发展”,《飞行爱好者杂志》,2000年3月
22 唐·斯坦科维什,“新泽西伍德布里奇的公司出售部分飞机所有权”,《记录》(新泽西),2000年10月29日

第九章

1 巴巴拉·马图索,“公民唐”,《华盛顿人》,1992年8月
2 巴巴拉·马图索,“公民唐”,《华盛顿人》,1992年8月
3 杰弗里·图斌,“规矩之人”,《纽约人》,2000年3月20日
4 理查德·J·卡特尼,“凯·格雷厄姆自己讲述的故事”,《基督教科学派观察》,1997年2月18日
5 安迪·基尔帕特里克,《永远的价值:沃伦·巴菲特的故事》,(AKPE,2000),276—277页
6 图斌,“规矩之人”
7 马图索,“公民唐”
8 罗杰·罗威斯坦,《巴菲特:一位美国资本家的成长》(道布尔戴公司,1996),182—183页
9 罗杰·罗威斯坦,《巴菲特:一位美国资本家的成长》(道布尔戴公司,1996),182—183页
10 图斌,“规矩之人”
11 罗威斯坦,《巴菲特:一位美国资本家的成长》,185页
12 图斌,“规矩之人”
13 马图索,“公民唐”
14 费利西蒂·巴伦格,“媒体讨论:强调针对股票分析家们的新闻”,《纽约时报》,2000年12月11日
15 马图索,“公民唐”
16 审计局刊物(3月91—3月01)
17 图斌,“规矩之人”
18 图斌,“规矩之人”
19 弗兰克·斯沃博德和霍华德·科兹,“唐纳德·格雷厄姆被任命为《华盛顿邮报》总裁和CEO”,《华盛顿邮报》,1991年3月15日
20 詹姆斯·哈丁,“内部轨道:从水门到网站”,《金融时报》(伦敦),1999年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12 月 17 日
21 图斌,“规矩之人”
22 图斌,“规矩之人”

第十章

1 吉姆·拉斯缪森,“内布拉斯加奥马哈的家具商店所有人高兴地看到商店已经排名第二”,《奥马哈世界先驱报》,1999 年 6 月 2 日
2 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1988
3 巴纳比·J·费德,“一个零售家族的成功成长”,《纽约时报》,1994 年 6 月 17 日
4 巴纳比·J·费德,“一个零售家族的成功成长”,《纽约时报》,1994 年 6 月 17 日
5 史蒂夫·乔丹,“家具中心购买衣阿华公司”,《奥马哈世界先驱报》,2000 年 9 月 14 日
6 费德,“一个零售家族的成功成长”
7 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1997
8 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1995
9 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1997
10 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1999
11 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1999
12 约翰·J·沃德,“保持家族公司健康发展”,卓西·贝斯出版公司,1987
13 约翰·J·沃德,“保持家族公司健康发展”,卓西·贝斯出版公司,1987
14 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1984

第十一章

1 卡罗尔·贝基和贝丝·卡尼,“克林顿的时间被耽误了？”,《波士顿环球》,1999 年 8 月 18 日
2 舍拉·麦戈文,“工厂关闭震惊里士满”,《蒙特利尔报》,2000 年 10 月 21 日
3 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1991
4 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1991
5 安迪·基尔帕特里克,《永远的价值:沃伦·巴菲特的故事》,(AKPE,2000),459—460 页
6 罗伯特·普瑞厄,“制鞋业,工作的减少……”,《波士顿环球》,1995 年 1 月3 日
7 美国服装和鞋类协会,2000 年 11 月
8 普瑞厄,“制鞋业,工作的减少……”
9 基尔帕特里克,《永远的价值:沃伦·巴菲特的故事》
10 弗雷德里克·M·比德尔,“莫尔斯把罗尼尔公司卖给了布朗公司”,《波士顿环球》,1992 年 12 月 3 日
11 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1992

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1993
13 基尔帕特里克,《永远的价值:沃伦·巴菲特的故事》,465 页
14 《福布斯》,1994 年 10 月 10 日
15 基尔帕特里克,《永远的价值:沃伦·巴菲特的故事》,463—464 页
16 基尔帕特里克,《永远的价值:沃伦·巴菲特的故事》,464 页
17 《商业周刊》,1998 年 10 月 12 日
18 基尔帕特里克,《永远的价值:沃伦·巴菲特的故事》,465 页
19 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1998
20 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1993
21 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1999
22 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1991
23 《商业周刊》,1999 年 7 月 5 日

第十二章

1 E·K· 瓦伦丁和杰拉德·T·斯多瑞,“R·C·威利家居用品公司:案例研究”,约翰·B·古德厄德经济管理学院,韦伯州立大学, 1999
2 封面故事,“伯克希尔”,《福布斯》,1998 年 10 月 12 日
3 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1999
4 卡尔·昆科尔,“先生女士们,请下注”,《热点》,2000 年 7 月
5 史蒂芬·W·吉布森,“R·C·威利公司艰难的开始是向农场主出冰箱”,《戴斯莱特新闻》,1999 年 4 月 11 日

第十三章

1 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1997
2 约翰·泰勒,“伯克希尔为自己的集团购入第三家家具公司”,《奥马哈世界先驱报》,1997 年 6 月 25 日
3 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1997
4 金伯利·瑞,“巴菲特明星集团的发展:购入繁星家具公司”,《家居用品新闻》(HFN),1997 年 6 月 30 日
5 尼娜·法雷尔,“默默无闻的成长”,《热点》,1998 年 8 月
6 尼娜·法雷尔,“默默无闻的成长”,《热点》,1998 年 8 月

第十四章

1 安德鲁·艾德克里夫·约翰逊和维多利亚·格里菲思,“提供一种娱乐的革命”,(伦敦)《金融时报》,1999 年 10 月 16 日
2 金伯利·瑞,“乔丹公司的‘坏小子’又得分了”,《家居用品新闻》(HFN),1998 年 4 月 20 日
3 帕蒂·多顿,“协调的集团”,《波士顿环球》,1999 年 1 月 25 日
4 亚瑟·卢伯,“向巴菲特欢呼”,《公司》,2000 年 3 月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5 多顿,“协调的集团”
6 卢伯,“向巴菲特欢呼”
7 多顿,“协调的集团”
8 卢伯,“向巴菲特欢呼”
9 卢伯,“向巴菲特欢呼”
10 卢伯,“向巴菲特欢呼”
11 多顿,“协调的集团”
12 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1999
13 卢伯,“向巴菲特欢呼”
14 金伯利·布莱顿,“兄弟二人想要卖掉乔丹公司”,《波士顿环球》,1999 年 10 月 12 日
15 卢伯,“向巴菲特欢呼”
16 埃里克·康威和蒂姆·麦克罗林,“巴菲特买下乔丹公司;这位亿万富翁将组建家具集团”,《波士顿论坛》,1999 年 10 月 12 日
17 布莱顿,“兄弟二人想要卖掉乔丹公司”
18 卢伯,“向巴菲特欢呼”
19 布赖恩·麦克格里,“正确做事”,《波士顿环球》,1999 年 10 月 12 日
20 安德鲁·艾德克里夫—约翰逊和维多利亚·格里夫,“提供一种娱乐的革命”
21 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1999
22 杰西卡·古德博金,“难以置信的塔特尔曼兄弟”,《热点》,1999 年 12 月
23 卢伯,“向巴菲特欢呼”
24 帕特里夏·瑞珊德,“雇员们的宴会时间”,《波士顿论坛》,1999 年 2 月 26 日
25 卢伯,“向巴菲特欢呼”
26 布赖恩·麦克格里,“反潮流的巴里和艾略特”,《波士顿环球》,1999 年 5 月 11 日
27 卢伯,“向巴菲特欢呼”
28 麦克格里,“反潮流的巴里和艾略特”
29 卢伯,“向巴菲特欢呼”
30 “顾客就是上帝”,《Cabinet Maker》,2000 年 8 月 4 日
31 多顿,“协调的集团”
32 “当今的零售企业家:巴里和艾略特”,《连锁店时代》,1997 年 12 月 1 日
33 多顿,“协调的集团”
34 多顿,“协调的集团”
35 贝拉·英格里什,“舒服的营地:塔特尔曼兄弟创建了为期一周的宿营,受艾滋病感染的孩子们在这里找回自我”,《波士顿环球》,2000 年 8 月 10 日

第十五章

1 安迪·基尔帕特里克,《永远的价值:沃伦·巴菲特的故事》(AKPE,2000),410 页
2 “通往亿万美元之路始于卖报”,《布法罗新闻》,1993 年 10 月 4 日,第一页

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3 约翰·亨利,“巴菲特在布法罗”,《哥伦比亚新闻评论》,1998 年 11 月/12 月
4 罗杰·罗威斯坦,《巴菲特:一位美国资本家的成长》(道布尔戴公司,1996),204—205 页
5 罗杰·罗威斯坦,《巴菲特:一位美国资本家的成长》(道布尔戴公司,1996),204—205 页
6 罗杰·罗威斯坦,《巴菲特:一位美国资本家的成长》(道布尔戴公司,1996),204—205 页
7 罗杰·罗威斯坦,《巴菲特:一位美国资本家的成长》(道布尔戴公司,1996),208—215 页
8 罗杰·罗威斯坦,《巴菲特:一位美国资本家的成长》(道布尔戴公司,1996),217—218 页
9 亨利,“巴菲特在布法罗”
10 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1989
11 亨利,“巴菲特在布法罗”
12 亨利,“巴菲特在布法罗”
13 亨利,“巴菲特在布法罗”
14 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1984
15 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1983
16 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1985
17 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1989

第十六章

1 卡洛拉·塞克尔,“加利福尼亚人的心爱之物”,《旧金山编年史》,1996 年 2 月 14 日
2 卡洛拉·塞克尔,“加利福尼亚人的心爱之物”,《旧金山编年史》,1996 年 2 月 14 日
3 弗兰克·格林,“糖果世界:对忠实的雇员来说在西伊士糖果公司的厨房工作是一个甜蜜的工作”,《圣地亚哥联合论坛》,1985 年 12 月 12 日
4 罗拉·奥乔亚,“牛奶和太妃糖的世界”,《洛杉矶时报》,1996 年 12 月 22 日
5 南茜·里维拉·布鲁克斯,“70 年后,西伊士糖果公司品尝成功的甜蜜”,《洛杉矶时报》,1991 年 5 月 10 日
6 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1999
7 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1984
8 塞克尔,“加利福尼亚人的心爱之物”
9 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1983
10 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1984
11 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1985
12 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1986
13 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1988

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1991
15 玛丽·麦克纳马拉,“在他们熟练的手中”,《洛杉矶时报》,1999 年 7 月 19 日
16 塞克尔,“加利福尼亚人的心爱之物”
17 加文·帕乌,“西伊士糖果准备关掉非盈利商店增加利润”,《旧金山编年史》,1994 年 4 月 11 日
18 迈克尔·加布里埃尔,“糖果人”,《南海湾声音》,1998 年 2 月/3 月
19 安迪·基尔帕特里克,《永远的价值:沃伦·巴菲特的故事》(AKPE,2000),403 页

第十七章

1 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,2000
2 莱尼·汤普森,“冒险的理想主义者”,《商业内部》,1999 年 10 月
3 莱尼·汤普森,“冒险的理想主义者”,《商业内部》,1999 年 10 月
4 莱尼·汤普森,“冒险的理想主义者”,《商业内部》,1999 年 10 月
5 约翰·艾托瑞,“商业:消灭竞争”,《克里夫兰杂志》,1993 年 5 月
6 肯尼斯·吉尔平,“斯科特·费兹公司总裁辞职”,《纽约时报》,1984 年 9 月 7 日
7 罗杰·罗威斯坦,《巴菲特:一位美国资本家的成长》(道布尔戴公司,1996),265 页
8 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1985
9 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1985
10 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1985
11 罗伯特·杜尔,“科尔比销售技巧:伯克希尔吸尘器公司招致意想不到的主意”,《奥马哈世界先驱报》,1999 年 10 月 11 日
12 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1985
13 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1986
14 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1994
15 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信”,2000
16 拉尔夫·斯希,“企业家的机会”,《克里夫兰企业》,1991 年夏

第十八章

1 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1997
2 玛丽·德·扎特,“博斯姆总裁认定弗雷德曼是零售导师”,《奥马哈世界先驱报》,1994 年 6 月 16 日
3 玛丽·德·扎特,“博斯姆总裁认定弗雷德曼是零售导师”,《奥马哈世界先驱报》,1994 年 6 月 16 日
4 玛丽·德·扎特,“博斯姆总裁认定弗雷德曼是零售导师”,《奥马哈世界先驱报》,1994 年 6 月 16 日
5 安迪·基尔帕特里克,《永远的价值:沃伦·巴菲特的故事》(AKPE,2000),

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

452 页
6 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",1989
7 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",1989
8 德·扎特,"博斯姆总裁认定弗雷德曼是零售导师"
9 基尔帕特里克,《永远的价值:沃伦·巴菲特的故事》
10 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",1990
11 在线职业中心,"关于苏珊·雅克",《今日美国》,2001 年 1 月 20日

第十九章

1 安迪·基尔帕特里克,《永远的价值:沃伦·巴菲特的故事》(AKPE,2000),467—468 页
2 "海尔兹伯格进入伯克希尔·哈撒韦",《珠宝商通讯》,1995 年 4 月
3 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",1995
4 詹尼弗·曼·福勒,"沃伦·巴菲特买下海尔兹伯格",《堪萨斯城之星》,1995 年 3 月 11 日
5 詹尼弗·曼·福勒,"沃伦·巴菲特买下海尔兹伯格",《堪萨斯城之星》,1995 年 3 月 11 日
6 安迪·基尔帕特里克,《永远的价值:沃伦·巴菲特的故事》(AKPE,2000),467 页
7 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",1995
8 福勒,"沃伦·巴菲特买下海尔兹伯格"
9 "海尔兹伯格进入伯克希尔·哈撒韦"
10 玛丽安·威尔逊,"CEO 穿上圣诞节盛装",《连锁店时代》,1997 年 12 月 1 日
11 "海伦·T·格雷,运用圣经原则,寻求商业成功",《堪萨斯城之星》,1997 年 11 月 7 日
12 肯特·普利姆,"十月乘船怎么样?",《堪萨斯城之星》,1999 年 9 月 25 日
13 国际购物中心理事会,商店类销售白皮书,1999
14 杰夫·T·考曼特,拉斯韦加斯珠宝商慈善基金的演讲,2000 年 6 月 4 日

第二十章

1 沃伦·巴菲特,"董事长致股东的信",2000
2 贾斯廷产业公司,Press Release,2000 年 6 月 20 日
3 格雷戈里·温特,"私人部门:让巴菲特对靴业说再见",《纽约时报》,2000 年 6 月 25 日
4 戴安娜·J·克莱尼,"贾斯廷实业",得克萨斯在线手册,1999 年 2 月 15 日
5 戴安娜·J·克莱尼,"贾斯廷实业",得克萨斯在线手册,1999 年 2 月 15 日
6 戴安娜·J·克莱尼,"贾斯廷实业",得克萨斯在线手册,1999 年 2 月 15 日
7 欧文·法曼,"西部标准:贾斯廷的故事",得克萨斯基督大学出版社,172—181 页

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8 克莱尼,“贾斯廷实业”
9 法曼,“西部标准:贾斯廷的故事”
10 法曼,“西部标准:贾斯廷的故事”
11 埃德温·E·勒尔,“粘土巨人:埃克米砖业”(多宁公司,1998),145 页
12 埃德温·E·勒尔,“粘土巨人:埃克米砖业”(多宁公司,1998),147—149 页

第二十二章

1 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1988
2 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1997
3 沃伦·巴菲特,“董事长致股东的信”,1994

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

索 引

A
阿·尤里奇 8,107—125,286,386,393,403,414(另见国际飞行安全公司)
阿·尤里奇的出生/背景/教育 109—112
阿·尤里奇的家庭 113,116
阿·尤里奇的商业信条 125
阿·尤里奇的未来 122—123
阿·尤里奇对巴菲特的评价 121,123
阿·尤里奇关于领导才能的阐述 121
阿尔弗雷德·刘易斯 152
阿尔玛·墨菲 116
阿吉特·杰恩 67,71—87,386,394—396,403,414(另见伯克希尔再保险公司)
阿吉特·杰恩的出生/背景/教育 71,72—75
阿吉特·杰恩的机会 386
阿吉特·杰恩的家庭 84
阿吉特·杰恩的商业信条 87
阿吉特·杰恩的未来 86
阿吉特·杰恩对巴菲特的评价 79—84
阿吉特·杰恩是巴菲特的潜在继任者 86,393—396
埃德·怀斯 241
埃德·林科公司 114
埃德·帕克 273
埃克·弗雷德曼(休士顿)213,214
埃克米砖业 18,342,352—358,413,415(另见哈罗德·梅尔顿)
埃克米砖业的建立/特许 353,413
埃克米砖业公司/购并 352—355
埃文·布鲁姆金 93,98,101,104,166—179,199,217,404(另见内布拉斯加家具中心)
埃文·布鲁姆金的出生/背景/教育 167
埃文·布鲁姆金的管理风格 175—176
埃文·布鲁姆金的家具业同仁 173
埃文·布鲁姆金的家庭 174
埃文·布鲁姆金的商业信条 179
埃文·布鲁姆金的未来 178
埃文·布鲁姆金和巴菲特 171—172
埃文·布鲁姆金和塔特尔曼 233
埃文·布鲁姆金为巴菲特推荐的再购并 169—171,218—220
埃文·布鲁姆金与祖母的对比 166
艾略特和巴里·塔特尔曼 174,228—248,369—371,385,394,396,403(另见乔丹家具公司)
艾略特和巴里·塔特尔曼的出生/

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

背景/教育 231—233
艾略特和巴里·塔特尔曼的雇员 239—241
艾略特和巴里·塔特尔曼的机会 385
艾略特和巴里·塔特尔曼的家庭 242—244
艾略特和巴里·塔特尔曼的商业信条 248
艾略特和巴里·塔特尔曼的社团参与/服务 242—246
艾略特和巴里·塔特尔曼的未来 246
艾略特和巴里·塔特尔曼的因特网站点 370
艾略特和巴里·塔特尔曼对巴菲特的评价 238—241
艾略特和巴里·塔特尔曼与巴菲特的交易 234—237
艾伦·弗雷德曼 303, 307
爱德华·塔特曼 231
安德·梅耶 155
安德鲁·卡塞尔 92
安娜·瑞姿 273
安全飞行公司的因特网/技术 5
安全飞行公司的最大顾客 118
安全余地 374
AMR Combs 公司 136
B
巴巴拉·厄本斯克 268
巴巴拉·马图索 159
巴菲特/辛普森对技术的投资 5, 63—65, 172
巴菲特 CEO 共同特点/因素 4—6, 363—376
巴菲特 CEO 评价方法 377—379
巴菲特帮 51
巴菲特对华盛顿邮报公司的影响 156—157
巴菲特对华盛顿邮报公司股票的购买 155
巴菲特基金 400
巴菲特之后的伯克希尔·哈撒韦 67, 372, 389—401
巴里·科恩 104
保罗·W·蒂伯特 130
保险利润计算(另见伯克希尔再保险公司;GEICO;General Re)39
保险商(另见阿吉特·杰恩;托尼·耐斯里;卢·辛普森)
保险运作经理(另见阿吉特·杰恩;托尼·耐斯里;卢·辛普森)
鲍勃·德纳姆 116,217,219,346
鲍勃·萧 395
鲍里斯·沃尔夫 214
本·布拉德里 155
本·布里奇 19, 311, 312, 332
本·布里奇珠宝公司 19,311,312, 332
本杰明·格雷厄姆 30, 34, 51, 55, 65, 180, 296, 374
比尔·蔡尔德 170, 174, 193—211, 217, 233, 385, 393, 404(另见威利家居用品公司)
比尔·蔡尔德的出生/背景/教育 195—197
比尔·蔡尔德的慈善工作 208
比尔·蔡尔德的家庭 193, 195,

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

205—207,210
比尔·蔡尔德的扩张 206
比尔·蔡尔德的商业信条 211
比尔·蔡尔德的未来 208—211
比尔·蔡尔德对巴菲特的评价 203—205
比尔·蔡尔德推荐繁星家具 218
比尔·盖茨 181,200,221,368
比尔·罗尼 150
彼得·德鲁克 189
彼得·林奇 59,68—69
彼得·伦德 186—188
波西米亚俱乐部 283
波音 118,138
伯·琼斯 161
伯克希尔·哈撒韦,见沃伦·巴菲特
伯克希尔·哈撒韦/产业分类(SIC代码)384,410—412
伯克希尔·哈撒韦/创建 413
伯克希尔·哈撒韦/购并技巧 13—19
伯克希尔·哈撒韦/购并选择 10—25, 374—376
伯克希尔·哈撒韦/购并优势 17—18
伯克希尔·哈撒韦/管理酬报制度 8,377,381—383
伯克希尔·哈撒韦/管理合同 373
伯克希尔·哈撒韦/家系表 405—409
伯克希尔·哈撒韦/难得的购并者 374—376
伯克希尔·哈撒韦/市场价值 384
伯克希尔·哈撒韦/未来 398—401
伯克希尔·哈撒韦/现金收购 18
伯克希尔·哈撒韦/资金来源(另见伯克希尔再保险公司;GEICO保险公司;通用再保险公司)
伯克希尔·哈撒韦的接管(另见伯克希尔·哈撒韦)10—25
伯克希尔·哈撒韦对GEICO保险公司的所有权 34,41
伯克希尔·哈撒韦管理模式 31
伯克希尔·哈撒韦三分工作 7
伯克希尔·哈撒韦投资后备CEO 49,392
伯克希尔·哈撒韦运作继任人 7,47,50—51,67—68,72,86,247,269,320,367,389,393—397
伯克希尔·哈撒韦运作经理(另见巴菲特CEO)3—9
伯克希尔再保险公司 40,67—68,71—87(另见阿吉特·杰恩)
博斯姆公司/海尔兹伯格的因特网技术 316—318,319
博斯姆珠宝精品公司 18,253,301—318,413,415(另见苏珊·雅克)
博斯姆珠宝精品公司的机会 385
《布法罗新闻》6,18,157,251—269,414(另见斯坦·李普西)
《布法罗新闻》的反托拉斯诉讼 257—259
《布法罗新闻》的机会 387
《布法罗新闻》的技术 6,266
《布法罗新闻》的建立 255,413
《布法罗新闻》的因特网/技术

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

262—269, 370
《布法罗新闻》与伯克希尔哈撒韦的交易 157, 257, 414
布瑞特·比姆 204
B 夫人(另见罗斯·布鲁姆金)
C
查尔斯·A·西伊 272
查尔斯·L·布赖恩特 257, 258
查克·哈金斯 252, 270—284, 310, 370, 387, 393, 404, 414
查克·哈金斯的出生/背景/教育 272
查克·哈金斯的工作习惯 281
查克·哈金斯的家庭 272, 280
查克·哈金斯的商业/管理信条 280, 284
查克·哈金斯的未来 282, 283
查克·哈金斯对巴菲特的评价 277—279, 280, 283
查克·哈金斯和巴菲特 277—279
查理·蒙格 13, 16, 19, 51, 56, 117, 213, 270, 274, 275, 279, 282, 382, 383, 395
超级投资者 50
传统 CEO 对比 377—379
创建者(另见罗斯·布鲁姆金；里奇·萨图里；阿·尤里奇)
慈善和公司公民 123—124, 144, 208, 224, 244—246, 314—316, 334—336, 341, 367
Campbell Hausfeld 286, 294, 295, 399, 413
Capital Cities/ABC 37, 155, 368
CEO 们/公司的机会 384—388
CEO 们的评价 31—32, 46—48, 49, 50—52, 64—67, 84—86, 121, 142, 144—146, 176, 178, 192, 210—211, 247—248, 268—269, 299—300, 316—318, 341, 359
D
达琳·威利 195, 210
达罗尔·威利 195
大卫·L·多德 60, 65(另见本杰明·格雷厄姆)
大卫·马佳 134
戴克斯特鞋业公司 186—188, 351, 414, 415
戴维·哈威 283
丹·伯克 150
得梅因家具制造商 169
狄克·鲍尔奇 272
迪克·凡·戴伦 280
第一沃斯公司 350, 355
蒂莫西·奥多诺万 191
蒂姆·麦德里 253
D·O·图姆林 350, 355
F
繁星家具公司 170, 201, 212—227, 233, 237, 413, 415(另见麦尔文·沃尔夫)
泛美世界航空公司 108, 111, 112
纺织公司 180, 414
菲尔·费希尔 55
菲尔德公司 290, 294
菲利普·格雷厄姆 149, 150, 153—154
弗兰克·罗尼 134, 180—192, 388, 393, 403(另见 H·H·布朗鞋业)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

弗兰克·罗尼的出生/背景/教育 182
弗兰克·罗尼的家庭 182, 183, 190
弗兰克·罗尼的商业信条 192
弗兰克·罗尼的退休 182, 190
弗兰克·罗尼的未来 190—192
弗兰克·罗尼对巴菲特的评价 188—191
弗兰克·罗尼推荐戴克斯特公司 186
弗兰克·罗尼推荐行政专机公司 187
弗兰克·罗尼与伯克希尔·哈撒韦的交易 183—186
弗朗西斯·巴特 93,96—97
弗朗西斯·布鲁姆金 174
弗朗西斯·赫夫南 182
弗雷德·史密斯 135
弗雷兹·毕比 154
弗罗西姆鞋业公司 182
G
高盛公司 127, 134, 137, 183, 395
格瑞家具公司 230
个人财富的机会 116
公共服务机会(国际奥比斯)的机会 124—125
狗"查理"117
古德仪器系统公司 289
股东管理 52
管理期权酬报 379—380
国际安全飞行公司(FSI)8, 18, 107—125, 386—388, 414, 415 (另见阿·尤里奇)
国际安全飞行公司的创立 113, 414
国际安全飞行公司的机会 386—387
国际安全飞行公司的竞争优势 117—120
国际安全飞行公司的竞争者 119
国际安全飞行公司的模拟器经验 108
国际安全飞行公司与伯克希尔·哈撒韦的交易 116
国际奥比斯 124—125
国家火灾和海运保险公司 75
国家赔偿公司 75
GEICO 保险公司 5, 18, 24, 25, 29—48, 69, 70, 86, 386, 414(另见托尼·耐斯里;卢·辛普森)
GEICO 保险公司的成长 39
GEICO 保险公司的股票组合 59—61
GEICO 保险公司的雇员人数 31
GEICO 保险公司的管理模式/结构 7, 395
GEICO 保险公司的广告 37, 46
GEICO 保险公司的机会 386
GEICO 保险公司的技术/因特网 5, 46, 64, 67, 370
GEICO 保险公司的竞争优势 42
GEICO 保险公司的竞争者 46
GEICO 保险公司的历史 32—34
GEICO 保险公司的名字 32
GEICO 保险公司的四年盈利计算 40
GEICO 保险公司的直言奖(年报的表扬)64
GEICO 保险公司与伯克希尔再保险公司的对比 77
GEICO 的因特网/技术 6, 46, 64, 67, 370

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Grab. com 79
H
哈罗德·阿夫德 186
哈罗德·梅尔顿 343, 344, 352, 355—359, 388(另见埃克米砖业)
哈罗德·梅尔顿的商业信条 359
哈罗德·梅尔顿的未来 358—359
哈罗德·梅尔顿对巴菲特的评价 355—358
海尔兹伯格钻石公司 311, 319—341, 385, 413, 415 (另见杰夫·A·考曼特)
海尔兹伯格钻石公司的成长 326—328
海尔兹伯格钻石公司的机会 385
海尔兹伯格钻石公司的竞争优势 320
海尔兹伯格钻石公司的竞争者 327
海尔兹伯格钻石公司的零售原则 327—329
海尔兹伯格钻石公司与伯克希尔·哈撒韦的交易 323—325, 329—331
合作 237—239, 363, 370, 397
赫尔曼·J·贾斯廷 343, 348
亨利·H·布朗 182(另见 H·H·布朗鞋业)
亨利·Z·厄本 256, 258
胡安·崔普 112—115
《华盛顿邮报》的发行量/年收入 158—160
《华盛顿邮报》的因特网/技术 6, 162—164
《华盛顿邮报》(另见华盛顿邮报公司)
华盛顿邮报公司 6, 18, 149—165, 259, 413, 414 (另见唐·格雷厄姆)
华盛顿邮报公司的历史 151—154
华盛顿邮报公司的因特网业务 6, 162—164
华盛顿邮报公司是多样化公司 159
华盛顿邮报公司与购买《布法罗新闻》的对比 157
会面时间表 403—404
霍华德·巴菲特(儿子)7, 392
H·H·布朗鞋业 18, 134, 180—192, 351, 413, 415 (另见弗兰克·罗尼)
H·H·布朗鞋业的酬报制度 189
H·H·布朗鞋业的创立 182, 413
H·H·布朗鞋业的购并 185
H·H·布朗鞋业的机会 388
H·H·布朗鞋业的竞争者 185, 191
H·H·布朗鞋业的利基公司 185—187
H·H·布朗鞋业的销售部 184
I
IBM 73
J
机会 385—388
吉恩·邓恩 305, 307—310
吉姆·埃斯勒 190
吉姆·沃 107, 108
集中精力经营公司 366
技术对伯克希尔公司的影响(见因特网/技术)
技术影响(另见因特网/技术)5

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家居用品公司的因特网/技术 225—227
家族经理(第二代/第三代)(另见埃文·布鲁姆金;比尔·蔡尔德;弗兰克·罗尼;艾略特和巴里·塔特尔曼;麦尔文·沃尔夫)
家族经理的动力 369—376
贾斯廷实业公司 18,342—359,413,415(另见埃克米砖业)
贾斯廷实业公司与伯克希尔·哈撒韦的交易 344—349,351
贾斯廷鞋业 18,342,343,350,355
贾斯廷鞋业的两类公司(埃克米砖业和贾斯廷鞋业)344
贾斯廷鞋业的任命 350,355
价值理念 180
价值投资 55
接管之后的激励 13—14
杰夫·蔡尔德 209
杰夫·考曼特 319—341,385,393,404(另见海尔兹伯格钻石公司)
杰夫·考曼特的出生/背景/教育 321
杰夫·考曼特的家庭 332,337
杰夫·考曼特的商业信条 341
杰夫·考曼特的社团参与/服务 335—338,341
杰夫·考曼特的未来 338—341
杰夫·考曼特的兴趣 337—339
杰夫·考曼特对巴菲特的评价 329—332
杰夫·考曼特所写之书 335
杰克·瑞恩沃特 75
杰克·韦尔奇 7,181,221,368,399
经营/管理原则 8
精密钢铁公司 11
J·T·迪肯森 348
K
卡罗尔·J·鲁米斯 255
凯瑟琳·梅耶·格雷厄姆 151—155,161
凯瑟琳·维玛斯·斯佳丽 164
凯特·罗宾森·巴特勒 255
科尔比吸尘器 285,286,290—292,295,301,413
科特家具公司 60,174
可口可乐 285—286
克莱威特公司 289
克劳迪娅·科恩·博姆 104,105
肯·斯密尔伯格 288,399,387
L
拉尔夫·斯希 285—300,381,383,387,403,414,415(另见斯科特·费兹公司)
拉尔夫·斯希的酬报制度 381,382
拉尔夫·斯希的出生/背景/教育 287—290
拉尔夫·斯希的继任者(见肯·斯密尔伯格)
拉尔夫·斯希的商业信条 300
拉尔夫·斯希的退休 287—289,299—300
拉尔夫·斯希的未来 299—300
拉尔夫·斯希对巴菲特的评价 296
拉丽·格雷厄姆·维玛斯 164
莱斯里·帕克 127
兰迪·沃森 343,344,348,350—353,394(另见贾斯廷实业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司）
兰迪·沃森的未来 352
兰迪·沃森对巴菲特的评价 351
雷·赫夫南 182
雷神飞机公司 135,137,138
里克·盖林 274
里奇·萨图里 67,72,82,126—146,187,386,404,414(另见行政专机公司）
里奇·萨图里的 RTS 家族基金 144
里奇·萨图里的 RTS 金融服务公司 128
里奇·萨图里的出生/背景/教育 127
里奇·萨图里的家庭 144—144
里奇·萨图里的商业信条 146
里奇·萨图里的未来 143—146
里奇·萨图里对巴菲特的评价 141—142
里奇·萨图里经罗尼介绍给巴菲特 187
里奇·萨图里是巴菲特潜在的继任者 145—146,394,395,396,397
理查德·彼德森 52
理查德·萨维兹 348
理查德·西希 116
丽贝卡·弗雷德曼 303
利奥·古德温 30,32
联邦快递 135,188,335,387,396
琳达·斯蒂沃德 30
卢·辛普森 31,32,36,37,39,47,49—70,385,392,394—396,403,414(另见 GEICO 保险公司）
卢·辛普森的酬报 61—63
卢·辛普森的出生/背景/教育 52,66
卢·辛普森的后备投资 CEO 7,391
卢·辛普森的机会 385
卢·辛普森的家庭 66—68
卢·辛普森的商业信条 70
卢·辛普森的投资风格/原则 53,54,55,57—58
卢·辛普森的投资纪录 53—55,70
卢·辛普森的未来 67
卢·辛普森对巴菲特的评价 59,66
卢·辛普森与巴菲特的对比 56—60
卢·辛普森与林奇的对比 68—69
鲁弗斯·卡尔·威利 195—198
鲁珀特·默多克 259
路易·布鲁姆金 93,98,99,167,171
路易斯·弗雷德曼 303
路易斯·盖兹 213,215
罗伯特·阿邦德 155
罗伯特·巴特 167
罗恩·布鲁姆金 93,99,171
罗恩·福格森 82
罗里莫·戴维森 34
罗斯·布鲁姆金 71,91—106,166—167,177,217,301,364,413(另见内布拉斯加家具中心）
罗斯·布鲁姆金创建公司 93—96,167
罗斯·布鲁姆金的 100 岁生日庆祝 104
罗斯·布鲁姆金的出生/背景/教育 93—95,413
罗斯·布鲁姆金的工作习惯 100—101

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗斯·布鲁姆金的家庭 93—100, 102—105, 166—168, 303
罗斯·布鲁姆金的去世 91—93, 104, 415
罗斯·布鲁姆金的荣誉 100
罗斯·布鲁姆金的商业模式 93
罗斯·布鲁姆金的商业信条 96, 106
罗斯·布鲁姆金的退休 7, 282, 369
罗斯·布鲁姆金的与孙子们的竞争 102—104, 176
罗斯布鲁姆金艺术演出中心 105
罗威尔鞋业公司 185,187,415
M
马尔科姆·金·崔斯 180, 403
马克·汉姆博格 201
马克·史克瑞博 222—223
马塞尔·戴索尔特 114
马文·科恩 304
玛格丽特·沙利文 262
玛丽·西伊 272, 273—275
迈克尔·古德伯格 74, 75
迈克尔·米尔肯 291
麦尔文·沃尔夫 170, 173, 212—227, 233, 385, 393, 404 (另见繁星家具公司)
麦尔文·沃尔夫的出生/背景/教育 213
麦尔文·沃尔夫的机会 385
麦尔文·沃尔夫的家庭 213, 214, 223, 224—226
麦尔文·沃尔夫的商业信条 227
麦尔文·沃尔夫的社团参与/服务 224
麦尔文·沃尔夫的未来 224—227
麦尔文·沃尔夫对巴菲特的评价 219, 221
麦尔文·沃尔夫与因特网 225—226
麦尔文鞋业公司 182
麦格·布拉德里 66
麦考密克 353
麦肯锡 74
美国国内生产总值 388
美国在线 64, 294
蒙格、托里斯和奥尔森(律师事务所)346
米尔顿·塔特尔曼 231
摩根·斯坦利 324
莫雷·B·莱特, 257,259
莫里斯·海尔兹伯格 322
N
内布拉斯加家具中心 18, 71, 91—106, 166—179, 199, 218, 220, 237, 282, 385, 414 (另见埃文·布鲁姆金; 罗斯·布鲁姆金)
内布拉斯加家具中心的第三代家族继任者(埃文·布鲁姆金) 166—179
内布拉斯加家具中心的购并 168—170
内布拉斯加家具中心的机会 385
内布拉斯加家具中心的价值评价 168
内布拉斯加家具中心的建立 93—95
内布拉斯加家具中心的扩张计划 168—170
内布拉斯加家具中心与伯克希尔·哈撒韦的交易 98—100, 168

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

内布拉斯加家具中心与繁星家具公司 218
耐尔斯·汉明科 290
诺科纳靴业公司 349
NetJets(另见行政专机公司)
NetJets 的因特网/技术 6
NYSE 的总市值 384
P
庞巴迪公司 136
Q
企业基金 52
前辈 364
乔丹公司的因特网/技术 370
乔丹家具公司 18.170.174.201,220,228—248.414.415(另见艾略特和巴里·塔特尔曼)
乔治·E·班尼特 343,353
乔治·杨 75
乔治斯·多里奥特 289
琼·塔特尔曼 244
R
荣誉 374,376
R·C·威利公司(另见威利家居用品公司)
S
萨缪尔·巴特勒 37
塞缪尔·塔特尔曼 230
沙朗·奥斯伯格 280
商用飞机解决办法 135
社团参与/服务 124—125.144,208,224.243—245,314—315.334—336,341,367
时间表 413—415
史蒂尔森·哈钦斯 152
史蒂夫·蔡尔德 210
世界图书 6,285,286,291,292,294—295,299,413
世界图书的因特网/技术 294,399
斯科特·费兹公司 18,285—300,381,382,388,414
斯科特·费兹公司的 Campbell Hausfeld 294
斯科特·费兹公司的机会 387
斯科特·费兹公司的技术 398
斯科特·费兹公司的科尔比吸尘器 285,286,290—292,294—296,399,413
斯科特·费兹公司的世界图书公司 6,285,286,291,292,293—295,299,413
斯科特·费兹公司名称的改变 290
斯科特·费兹公司与伯克希尔·哈撒韦的交易 291—293
斯科特·海默斯 209
斯坦·李普西 251—269,387,393,403(另见《布法罗新闻》)
斯坦·李普西的出生/背景/教育 253
斯坦·李普西的商业信条 269
斯坦·李普西的未来 269
斯坦·李普西对巴菲特的评价 260,264—266
斯坦·李普西和巴菲特 254—255,260,264
斯坦·李普西与因特网 266
斯坦·辛登 63
斯希的机会对比 286
苏珊·巴菲特 105,400

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

苏珊·雅克 301—318, 385, 393, 394, 404, 414(另见博斯姆珠宝精品公司)
苏珊·雅克的出生/背景/教育 302—304
苏珊·雅克的家庭 302, 305, 313—315
苏珊·雅克的商业信条 318
苏珊·雅克的社团参与/服务 313—315
苏珊·雅克的未来 315—318
苏珊·雅克对巴菲特的评价 311—313
苏珊·雅克和巴菲特 301
所罗门兄弟公司 6, 116, 219
所有权管理 367, 379—381
S·N·哈沃斯 214
T
泰瑞·帕波 11
汤姆·班克罗夫特 50, 55
汤姆·福特 282
汤姆·墨菲 155, 368
汤姆·托利斯 263
唐·格雷厄姆 149—165, 393, 404, 414(另见华盛顿邮报公司)
唐·格雷厄姆的出生/背景/教育 151
唐·格雷厄姆的家庭 161, 164
唐·格雷厄姆的商业信条 165
唐·格雷厄姆的未来 163, 164
唐·格雷厄姆对巴菲特的评价 157—159, 164
唐·格雷厄姆和巴菲特 149—150
唐·奇奥 150
唐纳德·耶鲁 305, 307, 308
通用电气 335, 399
通用再保险公司 40, 61, 72, 77, 85, 220, 386
图姆金用品公司 353
托尼·耐斯里 7, 24, 25, 29—48(另见 GEICO 保险公司)
托尼·耐斯里的出生/背景/教育 31—32
托尼·耐斯里的家庭 43, 45
托尼·耐斯里的商业信条 48
托尼·耐斯里的未来 45—48
托尼·耐斯里对巴菲特的评价 42, 46—48
托尼·耐斯里是巴菲特的潜在继任者 86, 395, 396
托尼·耐斯里与辛普森 36, 47, 61, 67
TV/报纸的因特网/技术 5, 162—164, 263, 266, 268, 370
W
威利家居用品公司 169, 193—211, 217, 220, 233, 237, 276, 414, 415 (另见比尔·蔡尔德)
威利家居用品公司的机会 385
威利家居用品公司的扩张/成长 199, 201—203
威利家居用品公司的商业模式 198
威利家居用品公司与伯克希尔·哈撒韦的交易 199—201
威利家居用品公司与繁星家具公司的对比 217
威廉·B·斯耐德(比尔)31, 32, 36
威廉·迪拉德 168

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

韦德·马丁 97
维兹家族 174
文化 221, 374, 393
文森特·曼诺 256
沃尔特·F·班尼特 354
沃尔沃林世界公司 191
沃伦·巴菲特(另见伯克希尔·哈撒韦)
沃伦·巴菲特 CEO 们的敬仰 370
沃伦·巴菲特的 CEO 原则 24—25
沃伦·巴菲特的薪金 8
沃伦·巴菲特退休"死后五年" 6, 192(另见巴菲特之后的伯克希尔·哈撒韦)
沃伦·巴菲特与林奇和辛普森的回报对比 68
沃伦·科威利 266
沃森接管贾斯廷鞋业(另见沃森,兰迪)349—353
Western Bancorporation 53
X
西伊士糖果公司 18, 270—284, 310, 413, 414(另见查克·哈金斯)
西伊士糖果公司的创立 272
西伊士糖果公司的技术 5, 280, 282—284, 370
西伊士糖果公司的竞争者 276—278
西伊士糖果公司的扩张机会 387
西伊士糖果公司的因特网/技术 5, 283, 370
小巴尼特·海尔兹伯格 320, 322, 323, 329—331
小约翰·贾斯廷 19, 343—345, 349—352, 355
谢尔登·蔡尔德 197, 205
行政专机公司(EJA)67, 72, 120, 126—146, 188, 212, 276, 310, 414(另见里奇·萨图里)
行政专机公司的 NetJets 项目 6, 131—141, 212, 371, 387
行政专机公司的创立 129, 414
行政专机公司的机会 387
行政专机公司的竞争者 137
行政专机公司的未来 145
行政专机公司与伯克希尔·哈撒韦的交易 134—135
行政专机航空公司的技术 6
雪莉·沃尔夫·图米 213, 216, 218, 220, 224
Y
亚历克斯·罗德里盖兹 78—80
伊妮德·贾斯廷 349
伊莎多拉·布鲁姆金 93, 95
伊莎多拉·弗雷德曼(艾克)(奥马哈)304—307, 310
伊万·博斯基 291
因特网/技术 5, 370
因特网/技术所帮助的公司 5
因特网对博斯姆珠宝精品公司的影响 316—317
英格兰飞机公司 133
拥有管理期权的 CEO 与拥有所有权的 CEO 的对比 380—381
尤金·梅耶 149, 150, 152—154
预付保费 38, 39, 76—79
约翰·J·伯恩 33, 53
约翰·K·爱迪生 288
约翰·鲁米斯 183

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

约翰·罗奇 342—349, 404
约瑟夫·豪斯 295
Z
詹姆斯·A·科尔比 290
政治 371
职业经理(继任者)(另见杰夫·考曼特;查克·哈金斯;苏珊·雅克;斯坦·李普西;哈罗德·梅尔顿;拉尔夫·斯希;兰迪·沃森)
职业经理(继任者)的角色 3—9
职业经理(继任者)的退休/继任计划 317, 366, 369, 389—391
职业经理（继任者）的选择 10—25
准备工作 373

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

WARREN BUFFETT



投资大师
沃伦·巴菲特

人人都知道沃伦·巴菲特是我们这个时代最伟大的投资商……但本书却创先揭示了他还是一位管理天才。

——杰克·韦尔奇

有关沃伦·巴菲特这位历史上最成功的投资商和他的投资理念的书籍很多，但是，迄今为止还没有一本书介绍过他的管理角色——实际上，他管理着伯克希尔旗下遍及多个领域的子公司。罗伯特·P. 迈尔斯，这位研究伯克希尔的专家，仔细探究了在巴菲特和伯克希尔的成功当中起着巨大作用的自由管理模式。书中还融合了作者和多位伯克希尔运作经理们不可多得的会谈内容，为读者提供诸多业内人士的看法。这些经理包括：

- GEICO 保险公司的总裁、CEO 卢·辛普森和托尼·耐斯里
- 伯克希尔再保险部总裁阿吉特·杰恩
- 行政专机公司的总裁兼 CEO 里奇·萨图里

书中除了揭示伯克希尔·哈撒韦公司成功的管理模式，还探讨了伯克希尔的发展前景以及未来公司的继任方针。



ISBN 7-205-05484-2
定价：39.80元